



**Dissertação de Mestrado
em
Economia e Administração de Empresas**

**De Gestor a Professor:
As Faces da Liderança de Belmiro de Azevedo**

Mónica Marlene Teixeira Costa

Orientada por: Professor Doutor Manuel Graça

2012

Agradecimentos

“Cada pessoa que passa na nossa vida, passa sozinha e é porque cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra! Cada pessoa que passa na nossa vida passa sozinha e não nos deixa só porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.” Charles Chaplin

O Homem não é uma ilha, e por mais que o trabalho de dissertação seja um processo solitário ele é o produto da ajuda e amizade de pessoas que foram, são e serão muito importantes na minha vida. Estas não são as pessoas que passaram na minha vida, mas aquelas que ficarão para sempre no meu coração.

Por isso, cabe-me fazer o mais profundo agradecimento:

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Graça. Pela sua amizade, pelo apoio incondicional, total disponibilidade, entusiasmo e motivação. Pela confiança inabalável mas sobretudo pela grande inspiração. Por ter trazido a luz a um caminho muitas vezes sombrio e por mostrar-me que depois de um montanha há sempre um vale. Mas, sobretudo por me ter ensinado o que é a liderança, e por me ter dado a conhecer através da sua pessoa um Verdadeiro Líder.

Ao Engenheiro Belmiro de Azevedo pela honra, amabilidade e disponibilidade em receber-me para a realização da entrevista e pela honestidade e verdade do seu discurso.

Aos meus pais e irmã pela motivação e por me terem ajudado a alcançar esta etapa de formação e acreditarem em mim enquanto pessoa e profissional. Sobre tudo à minha mãe, que é a minha melhor amiga, confidente de todas as horas, pelo seu amor e apoio incondicional.

Ao meu avô e padrinho, José de Oliveira Moura e Costa, que apesar de ter já ter partido da sua vida terrena foi também ele, um grande líder e empresário que motiva a minha incursão na formação contínua no querer saber e aprender.

A todos o meu Muito Obrigada.

Nota Biográfica

Mónica Marlene Teixeira Costa nasceu no Porto a 30 de Julho de 1982.

É licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo concluído o curso em 2006.

Terminou o curso de Pós-Graduação em Finanças e Fiscalidade na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2008 com a classificação de Muito Bom.

Trabalhou na Caetano Auto S.A., no departamento de contabilidade, entre 2006 e 2008.

De Março a Agosto de 2009 trabalhou na Smith e Nephew S.A.U, em Barcelona, como *account*.

Em Setembro de 2009 ingressou na José Oliveira Moura Costa e C.^a Lda. como responsável financeira, onde é técnica oficial de contas.

Iniciou em Setembro de 2010 o curso de Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que agora conclui com a presente dissertação.

Resumo

Palavras-chave: liderança, metáforas, Belmiro de Azevedo, gestor, artista, sacerdote, professor.

As concepções mais antigas do conceito da liderança revelam um líder com características e capacidades de super-homem, seja em termos de traços do líder, seja em termos de comportamentos do líder. O presente estudo pretende ir para além destas concepções e pôr em evidência o carácter relacional e processual da liderança.

O presente estudo analisa a evolução e desenvolvimento da liderança de Belmiro de Azevedo, tendo por base uma entrevista ao próprio e a análise de biografias e textos escritos, tanto da Sonae como os que foram publicados na imprensa.

O desenvolvimento da liderança de Belmiro de Azevedo é aqui analisado em torno de diferentes imagens ou faces da liderança. A partir da tipologia de Hatch et al (2005), são exploradas as diferentes ênfases, ao longo do tempo, nas faces do líder como gestor, artista e sacerdote, e é acrescentada uma quarta face – a do líder como professor – para fazer sentido da liderança de Belmiro de Azevedo.

As conclusões do presente estudo apontam para o facto de Belmiro de Azevedo ter desenvolvido o seu percurso de liderança numa base processual e relacional com os seus liderados, em que todos são potenciais líderes na organização. A sua história de vida tem características específicas que sugerem a emergência de um líder enquanto formador de outros líderes, assim como a inclusão da dialética e da importância da narrativa para com os outros, em vez de uma personificação da liderança monolítica em que o líder é o centro, o início e o fim da organização.

Abstract

Keywords: leadership, metaphors, Belmiro de Azevedo, manager, artist, priest, teacher.

The older conceptions of leadership reveal a leader with features and capabilities of a superman, either in terms of traits of the leader, or in terms of the leader behaviors. This study aims to go further and to highlight the relational and process nature of leadership.

This study analyses the evolution and development of Belmiro de Azevedo's leadership based on an interview with him and the analysis of biographies and written texts published by Sonae as well as text and interviews published in the press.

The development of Belmiro de Azevedo's leadership is analyzed around different faces or images of leadership. Based on the typology of Hatch et al (2005), we explore the different emphases over time: the face of the leader as a manager, as an artist and as a priest, and we add a fourth face – the leader as a teacher – in order to make sense of Belmiro de Azevedo's leadership.

The conclusions of this study point to the fact that Belmiro de Azevedo has developed his leadership journey in a process and relational basis with his followers, in which everyone in the organization is a potential leader. His life story has specific characteristics that suggest the emergence of the leader as a coach of other leaders, as well as the inclusion of dialectics and the importance of storytelling to others, rather than a monolithic personification of leadership in which the leader is the center, the beginning and the end of the organization.

Índice

Agradecimentos.....	i
Nota Biográfica	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Abreviaturas.....	ix
1. Introdução	1
1.1. Âmbito da investigação	2
1.2. Objetivos de investigação e relevância do tema	2
1.3. Metodologia de análise	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
2. A liderança nas organizações – uma revisão de literaturas	4
2.1. Introdução	4
2.2. Abordagens tradicionais: Os traços e comportamentos do líder.....	5
2.3. Abordagens contemporâneas	12
2.3.1. Liderança carismática	12
2.3.2. Liderança autêntica	23
2.3.3. Liderança distribuída	26
2.4. Metáforas de liderança.....	30
2.4.1. A metáfora como veículo para o entendimento	30
2.4.2. O uso das metáforas na liderança	34
2.4.3. As faces da liderança: gestor, artista e sacerdote.....	36
2.5. Conclusões: do líder para a liderança como relação e processo	38

3. Problemática e metodologia de investigação	41
3.1. Problemática de investigação.....	41
3.2. Metodologia de investigação	45
4. De Belmiro a Belmiro de Azevedo.....	47
4.1. Infância	47
4.2. A vinda para o Porto	49
4.3. Primeiras experiências profissionais.....	53
4.4. Sonae.....	54
5. A liderança de Belmiro de Azevedo	60
5.1. Breve resumo da história da Sonae.....	61
5.2. O líder como gestor.....	61
5.3. O líder como artista.....	64
5.4. O líder como sacerdote	66
5.5. O professor e criador de líderes	70
6. Conclusões	75
6.1. Contributos da dissertação	76
6.2. Limitações.....	78
6.3. Sugestões para investigações futuras	79
Bibliografia	80
Anexos	84

Índice de Tabelas

Tabela 1: Níveis de maturidade e estilos de liderança, no modelo de Hersey e Blanchard (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).	10
Tabela 2: Tabela resumo da abordagem dos traços e comportamentos (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).	11
Tabela 3: Atributos universais e contingenciais. Adaptado de Blight e Robinson (2010) e Den Hartog et al (1999).	23
Tabela 4: Liderança e metáforas organizacionais. (Adaptado de Super Business, 2008) URL: http://www.super-business.net/Knowledge-Management/859.html	33
Tabela 5: As três faces da liderança: gestor, artista e sacerdote (Adaptado de Hatch et al, 2005).	37
Tabela 6: Resumo dos principais acontecimentos de vida de Belmiro de Azevedo desde o nascimento até à entrada na Sonae. Fonte: Belmiro, História de uma Vida (Magalhães Pinto, 2001).	59
Tabela 7: Cartilha de gestão de carreiras de Belmiro de Azevedo (Fernandes, 2009, p.117).	73
Tabela 8: As faces da liderança revisitadas. (Elaboração da autora a partir da tipologia de Hatch et al, 2005).	77

Índice de Figuras

Figura 1: Pensamento <i>mainstream</i> sobre a liderança nas organizações.	7
Figura 2: Modelo situacional de Hersey e Blanchard (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).	10
Figura 3: Os antecedentes do carisma (Adaptado de Klein e House, 1995).....	18
Figura 4: Determinantes da homogeneidade do carisma (Adaptado de Klein e House, 1995).	19
Figura 5: Dimensões da liderança distribuída. Adaptado de Leithwood et al (2007) e Iles e Feng (2011); Thorpe et al (2011).	29
Figura 6: Evolução das faces de liderança de Belmiro de Azevedo: gestor, artista, sacerdote e professor (elaboração da autora).	60
Figura 7: Valores e princípios do Grupo Sonae (Fernandes, 2009).	69

Abreviaturas

CDUP	Centro Desportivo Universitário do Porto
BA	Belmiro de Azevedo
BIF	Bom senso, informação e formação
BPM	Banco Pinto Magalhães
IPE	Instituto de Participações do Estado
PREC	Processo de reestruturação sempre em curso
SONAE	Sociedade Nacional de Estratificados
UBP	União de Bancos Portugueses

1. Introdução

A liderança é um tema abrangente e o seu estudo não se limita à figura do líder.

Tem sido amplamente abordada em vários livros e manuais, mas a sua aplicabilidade não pode ser excluída do contexto geográfico, temporal e organizacional. Não é por isso consensual se existe uma fórmula ou um programa de estudo para ser um líder, mas parece razoável considerar que existem potencialidades na aprendizagem em como ser melhor líder e incitar os outros a acreditarem num projeto de liderança que conduza a organização a melhores resultados. Desde logo o facto de o líder ter um espírito de missão e fazer com os outros o sigam. As teorias de liderança tradicionais focam a sua análise no líder, nas suas características intrínsecas e no seu comportamento. A ideia e o ideal de um ser superior que pela via da sua majestosidade impõe um caminho que os outros (liderados) seguem sem dissonância ou dissidências. Sem por em causa que existem pessoas que pelo seu carácter absorvem a atenção dos outros e naturalmente comandam, num mundo cada vez mais complexo, informado e conectado este paradigma é mais difícil de se impor. A construção da liderança faz-se pela partilha entre líderes e liderados e emerge no processo de interação e é através da simbiose de conhecimentos, técnicas e práticas organizacionais que a liderança aparece, o líder emerge e a imagem da organização não é o comandante, mas um todo. A história da liderança não é escrita pelo líder, nem ditada por ele, é um livro escrito por todos a várias mãos em que o papel do líder é a edição.

O estudo da liderança de Belmiro de Azevedo (BA) é especialmente relevante sendo este um dos grandes e principais empresários portugueses que foi percursor em muitas áreas de negócio e é um agente ativo no mundo dos negócios quer ao nível nacional, quer internacional. Tornou-se por isso pertinente começar a análise pela génese, sobretudo o percurso de vida que o tornou um empresário de sucesso e uma figura ímpar na sociedade portuguesa. É indissociável perceber o caminho e os factos que o conduziram à ascensão na Sonae. Muitas das teorias sobre a liderança apontam no sentido que a história de vida são determinantes na ascensão e afirmação do líder.

A história de BA intersecta-se com a história da Sonae e o perfil de liderança de BA evoluiu na e à medida que a Sonae evoluiu.

1.1. Âmbito da investigação

O presente trabalho de investigação desenvolveu-se tendo por base a temática da liderança, fazendo uma análise às principais teorias sobre o tema desde as abordagens tradicionais às mais contemporâneas. É dado especial destaque ao uso das metáforas para entender o fenómeno da liderança, centrando a análise nas diferentes imagens ou faces da liderança de BA.

1.2. Objetivos de investigação e relevância do tema

Este trabalho tem como propósito analisar a evolução e desenvolvimento da liderança de Belmiro de Azevedo. Para esse efeito, é explorado o uso de diferentes metáforas para fazer sentido da liderança e dos líderes.

Em particular, é explorada a tipologia de Hatch et al (2005) para a análise da liderança, a qual sugere três faces diferentes do líder – como gestor, artista e sacerdote. Esta tipologia revela-se especialmente apropriada para fazer sentido da liderança de BA, sendo que cada uma destas faces foi enfatizada numa certa fase do seu percurso. A partir daqui, explora-se o potencial de uma quarta face – a do líder como professor – que é transversal ao longo dos anos.

1.3. Metodologia de análise

O presente trabalho de investigação consiste num *case study*, tendo sido adotada uma metodologia qualitativa. Não se pretende aqui generalizar conclusões para outras organizações ou líderes, mas estudar aprofundadamente um caso específico de liderança.

Para a análise do caso foram usados dados primários e secundários. Os dados primários consistiram na realização de uma entrevista semiestruturada com BA, realizada em 7 de Fevereiro de 2012. Os dados secundários foram obtidos a partir de documentação e informação diversa sobre o grupo Sonae, bem como outras entrevistas

concedidas por BA a vários órgãos de comunicação social, para além de biografias publicadas sobre ele.

1.4. Estrutura da dissertação

A tese estrutura-se em seis capítulos. Após um primeiro capítulo de âmbito introdutório, no segundo capítulo apresenta-se uma revisão de literatura da temática da liderança, desde as abordagens tradicionais às contemporâneas, sendo igualmente analisado o uso de metáforas para fazer sentido da liderança. O capítulo três aborda a metodologia de investigação. Os capítulos quarto e quinto dão-nos a conhecer Belmiro de Azevedo. O quarto capítulo descreve o seu percurso e história de vida, enquanto que o quinto capítulo explora as faces da sua liderança. Finalmente, o sexto capítulo é dedicado às conclusões do presente trabalho.

2. A liderança nas organizações – uma revisão de literaturas

2.1. Introdução

*“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro.
Envolve-me e eu compreendo.”*

Confúcio

Neste capítulo apresenta-se uma revisão crítica da literatura existente em torno do conceito de liderança, nomeadamente na sua dinâmica processual e relacional que estão na base de uma visão apaixonada e apaixonante dos grandes líderes e da sua forma de liderar.

O termo liderança aparece na epistemologia gramatical nos finais de 1700 e ao longo do tempo foram emergindo várias correntes que tentaram definir o conceito de liderança.

Burns (1978) afirma que a liderança é um dos fenómenos mais observados e menos entendível. Stogdill (1974) advoga que existem tantas definições para liderança como quantos aqueles que a tentaram definir.

Para a análise do caso, torna-se pertinente perceber as diversas tentativas de objetivar a liderança, desde as abordagens tradicionais às mais recentes, com destaque especial para os conceitos de liderança carismática, distribuída e autêntica. Uma outra análise da temática da liderança consiste na personificação do conceito de liderança com a assunção da existência de faces que lhe tentam dar um rosto e de metáforas que lhe tentam dar forma. O lado estético e magnífico da liderança não pode ser excluído da análise. Todos fomos e somos inspirados por grandes líderes, figuras que vagueiam no nosso imaginário e às quais aspiramos ser, tornar-nos ou transformarmo-nos. Uma importante consideração que deve ser feita, é que, apesar de existirem diferentes secções para cada um dos temas da arte da liderança, todas elas podem confluír na imagem de um líder, um líder carismático que pode ser autêntico, distribuir a liderança, usar artifícios linguísticos como forma de comunicação e incorporar as facetas de um gestor,

artista, sacerdote e de um professor. A estória da liderança não se centra na figura de um líder, como um herói, mas num heroísmo partilhado entre líderes e liderados. Para análise das teorias em torno da liderança este capítulo dividir-se-á em três partes, uma primeira parte dedicada às abordagens tradicionais da liderança, uma segunda parte correspondente às abordagens tradicionais e uma terceira parte relativa às metáforas da liderança.

Tendo por base a ideia de liderança como relação e processo pretende-se explorar a evolução do pensamento da liderança desde os finais dos anos vinte do século passado até ao presente. Para além da análise à evolução do conceito de liderança torna-se pertinente a análise das abordagens tradicionais cujo foco são os traços e comportamentos do líder até às abordagens contemporâneas, em que se inserem os conceitos de liderança carismática, autêntica e distribuída. A temática da liderança encontra-se envolta e conectada com a metáfora, como forma de entender o fenómeno que se estende desde as metáforas organizacionais de Morgan às metáforas do líder.

2.2. Abordagens tradicionais: Os traços e comportamentos do líder

"Nenhuma quantidade de estudo ou conhecimento fará de um homem um líder, a menos que ele tenha as qualidades naturais de um."

Archibald Wavell

Faremos uma breve análise histórica ao pensamento sobre a liderança, que designaremos por ‘eras’, ou seja, períodos em que o pensamento sobre a liderança foi dominado por uma ou outra corrente, no entanto, não estancaremos as terminologias ao tempo porque qualquer uma delas tem a sua validade no presente.

Podemos contudo reconhecer que o início do pensamento da liderança teve parte da sua génese na ‘era da personalidade’, que remonta aos finais dos anos vinte e pode ser dividida em dois períodos – o período do ‘super-homem’ e o período dos traços. Na ‘era comportamental’ o desenvolvimento do estudo da liderança é um prolongamento dos traços do líder baseando-se no seu comportamento em vez da personalidade. Na

‘era situacional’ revela-se a importância de outros fatores para além de líderes e liderados. A ‘era contingencial’ contempla uma evolução no pensamento da liderança que confluíu na tentativa de entender que este não é um conceito com formas puras e unidimensionais, mas que continha vários elementos. A “era transacional” reconhece que a liderança não reside somente numa figura (líder) ou situação, mas na diferenciação e interação social. A ‘era cultural’ propõe uma visão de liderança envolvida na cultura de uma organização e portanto esta não reside nem num indivíduo, nem numa relação dual ou de um pequeno grupo. A ‘era transformacional’ apresenta-nos a liderança como arte (carismática), que representa uma das fases mais evolucionárias no desenvolvimento das teorias de liderança. Este pensamento centra-se na motivação e ‘forças’ intrínsecas em oposição às extrínsecas (Seters e Field, 1990). Mais recentemente, destaca-se a perspetiva de liderança distribuída, que concebe a liderança como uma cocriação entre líderes e liderados, e em que os próprios liderados podem ser chamados a desempenhar funções de liderança, ou seja, a liderança como um projeto do coletivo e não como algo centrado na figura de um líder.

O objetivo principal deste ponto é perceber a evolução do pensamento de liderança nas organizações. Inicialmente, a abordagem centra-se nos traços e comportamentos do líder, evoluindo posteriormente para uma análise da liderança como arte, com especial ênfase para a liderança carismática.

O enfoque do estudo da liderança enquanto ciência nos finais dos anos vinte centrava-se na figura do líder. A ideia principal tem como base os traços e os comportamentos do líder e se os mesmos têm um carácter universal ou contingencial (Figura 1) (Tabela 2).



Figura 1: Pensamento *mainstream* sobre a liderança nas organizações.

Apresentamos em seguida a análise do pensamento *mainstream* sobre a liderança:

1) **Traços do líder universal** – a liderança é função das qualidades internas do líder e torna-se necessário analisar quais as qualidades internas (traços) para determinarmos se estamos perante um líder ou não. Essa análise passa por uma abordagem psicológica (p.e. inteligência, determinação, extroversão) e sociológica (p.e. classe social, educação, religião). Nesta análise líderes e liderança não são sinónimos e concluiu-se que não existe uma evidência determinante entre os atributos dos líderes e a sua eficácia.

2) **Comportamentos do líder universal** – a ideia central desta abordagem é perceber se o líder é melhor líder se o seu comportamento for mais apropriado, portanto trata-se de conseguir um equilíbrio entre a preocupação com as pessoas e com a produção. Kurt Lewin (1938) efetuou um estudo através da observação de quatro grupos de rapazes de dez anos liderados por adultos com três tipos de comportamentos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. Os resultados do estudo revelaram que o líder democrático é o preferido e que nos grupos com um líder autocrático existe uma maior hostilidade e maior emergência de bodes expiatórios. No entanto, não se verificaram diferenças significativas quanto ao resultado final das atividades dos grupos. Com base nos resultados de Kurt Lewin, os autores Katz e Kahn, da Universidade de Michigan (anos 50), identificaram quatro categorias de comportamentos do líder – apoio,

facilitação da interação, facilitação da tarefa e ênfase no objetivo – e dois estilos opostos – orientação para a tarefa e orientação para a relação. Na orientação para a tarefa, o líder está preocupado com a eficiência e a sua função é planejar, organizar, dirigir e controlar. O líder não executa o mesmo trabalho que os subordinados e passa pouco tempo com eles. Na orientação para a relação, o líder supervisiona e estabelece as metas e orientações mas dá liberdade aos subordinados em como atingi-las. A relação do líder com os subordinados baseia-se no apoio e consideração para com estes. Ainda nos anos 50, Fleishman, da Universidade de Ohio, através de um questionário, listou 150 comportamentos do líder e identificou dois fatores – consideração e estruturação. No fator ‘consideração’, o líder preocupa-se com o que os subordinados sentem, pensam e respeita as suas ideias, tendo uma atitude amistosa e de apoio aos subordinados. No fator ‘estruturação’, o líder define e estrutura o seu papel e dos subordinados – para que estes saibam o que é expectável do seu desempenho – tendo como objetivo alcançar metas coletivas. Ao contrário do que revela os estudos da Universidade de Michigan, os dois fatores (consideração e estruturação) não são extremos opostos sendo viável uma qualquer combinação entre ambos. O problema de uma abordagem universalista, quer ao nível dos traços, quer ao nível dos comportamentos, é que na primeira espera-se encontrar um super-homem, e na segunda uma melhor maneira de se comportar – apesar de se reconhecer que existem comportamentos que tendencialmente são mais eficazes para o exercício da liderança do que outros. Uma outra crítica que se pode apontar é que o enfoque está centrado no líder, nas tarefas e nos subordinados, mas não na situação, além de que esta abordagem centra-se apenas nos comportamentos e descarta a importância dos valores na liderança.

3) Traços do líder em cada situação – Fred Fiedler (1967) assume que existem dois estilos de liderança, a orientação para a tarefa e a orientação para a relação, todavia afirma que estes apenas traduzem prioridades motivacionais e não comportamentos, nesse sentido, nenhum estilo pode afirmar-se melhor que o outro. A eficácia do líder depende da situação, ou seja, do nível de definição e estruturação da tarefa, da relação entre líder e seguidor e da autoridade do líder. A situação mais favorável para a liderança é quando a tarefa é claramente estruturada, existe uma boa relação entre líder e seguidor e elevada posição de poder (autoridade). Tendo a situação como premissa, a eficácia do líder depende desta. Porém, os líderes podem mudar a situação,

nomeadamente através da reestruturação da tarefa, da posição de poder e/ou a atmosfera da equipa.

4) **Comportamentos do líder em cada situação** – House e Mitchell (1974) desenvolveram o modelo *Path-Goal* a partir do modelo contingencial de Fiedler. O papel da liderança é servir de compensação a algo que falta. O papel do líder passa por alcançar os objetivos através da definição de um caminho e aumentar a satisfação dos subordinados durante esse mesmo caminho. Para os autores do modelo, existem quatro estilos de liderança: direção, apoio, realização e participação, mas nenhum é preterido em relação aos outros. A eficácia de cada um dos estilos depende do contexto (ambiente e subordinados) e, conseqüentemente, os líderes adotam estilos diferentes em diferentes situações. No estilo ‘direção’, o líder deixa claro o que é esperado e diz o que fazer e como, revelando-se o estilo mais apropriado quando a tarefa é ambígua. No estilo ‘apoio’, o líder tenta saber quais as necessidades das pessoas e trata todos como iguais, sendo o estilo adequado quando as tarefas são repetitivas, rotineiras, frustrantes e/ou desagradáveis. No estilo ‘realização’, o líder estabelece metas desafiadoras, procura a melhoria contínua e enfatiza a excelência. A adoção deste estilo é útil quando a tarefa é ambígua e não repetitiva. No estilo ‘participação’, o líder consulta os outros regularmente, pede sugestões e considera todas as sugestões que lhe são dadas, sendo apropriado quando a tarefa não é repetitiva e os indivíduos têm orientação interna (Northouse, 2007). Hersey e Blanchard (1988) também desenvolveram um modelo com base nos comportamentos do líder em cada situação – Modelo Situacional – que tem por base a tarefa, a relação e a prontidão do seguidor. O modelo identifica quatro estilos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, conforme ilustra a Figura 2 (Gonçalves e Mota, 2011) e a Tabela 1 (Gonçalves e Mota, 2011).

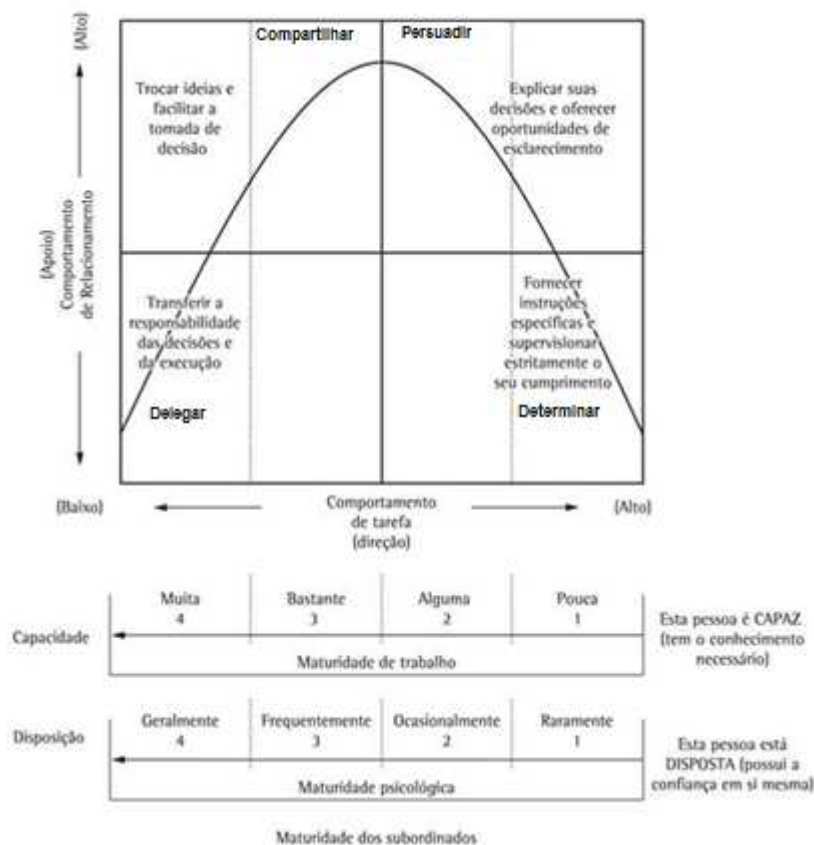


Figura 2: Modelo situacional de Hersey e Blanchard (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).

Nível de maturidade	Estilo de liderança
M1 – Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 – Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.
M2 – Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 – Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 – Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 – Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 – Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 – Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Tabela 1: Níveis de maturidade e estilos de liderança, no modelo de Hersey e Blanchard (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).

No modelo de Hersey e Blanchard (1988), a prontidão dos seguidores é a única variável contingencial, uma vez que é difícil avaliar os níveis de prontidão no caso de se tratar de equipas. As implicações deste modelo sugerem que o líder deve monitorar de forma constante a prontidão dos seguidores e o estilo de liderança deve mudar para ajustar-se à mudança de situações. Existem diversas limitações aos modelos contingenciais, nomeadamente porque estes assumem a relação líder-seguidor como uma

relação determinística. Além disso, não existe um limite para as contingências da vida, o que implicaria que não há um limite para a variedade de liderança (Northouse, 2007; Hersey e Blanchard, 1988).

Teorias	Foco	Aspetos da liderança	Características
Teoria dos traços de liderança	Enfatiza de forma especial as qualidades pessoais do líder; determinadas características de personalidade.	Avalia os fatores físicos: altura, peso, físico, aparência e idade; avalia as habilidades: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; avalia aspectos de personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.	A dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas.
Teoria da abordagem comportamental	Enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal.	Liderança autocrática – uma orientação intensa à produção, as atividades do líder estão ligadas a coisas; estilo democrático – uma orientação aos funcionários, envolvendo pessoas; estilo liberal – o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-os à vontade e sem controle algum.	O foco dessa abordagem ao comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas a procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco.
Teoria da abordagem contingencial ou situacional Hersey e Blanchard	Passa a visualizar como a liderança realmente flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo a figura dos seguidores e os seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado.	Há distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral. Critérios: líderes – a autoridade formal e personalidades; seguidores – com as suas expectativas e interesses; situação – com as suas relevâncias e emergências.	A abordagem situacional torna-se atraente por considerar tais critérios. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento de um líder.
Abordagem de Fiedler	Postula que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com as pessoas e da favorabilidade da situação.	O modelo propunha que o estilo de liderança (orientado a tarefa ou pessoa) é uma característica relativamente estável da personalidade; que a situação pode ser mais ou menos favorável na influência do líder sobre os subordinados; e que a efetividade da liderança é um produto desses dois.	O modelo de Fiedler foi um dos primeiros avanços nestes estudos, por apresentar um modelo que associava elementos situacionais aos aspetos da eficácia da liderança.
Abordagem Path-Goal (House e Mitchell)	Realça para além da importância da situação as necessidades e objetivos dos subordinados.	A função motivacional do líder é recompensar os subordinados pelos alcances dos objetivos, facilitando esse caminho por meio de progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo entraves, aumentando as oportunidades para satisfação pessoal nessa trajetória.	Devido o foco da abordagem priorizar os objetivos pessoais dos membros e suas percepções dos objetivos organizacionais, além do caminho mais efetivo para o alcance desses, foi considerado uma novidade em relação ao modelo de Fiedler.

Tabela 2: Tabela resumo da abordagem dos traços e comportamentos (Adaptado de Gonçalves e Mota, 2011).

A liderança é ambígua porque é uma construção social complexa. A liderança é uma relação e atualmente os seguidores são um elemento muito mais ativo e importante do que eram nas teorias tradicionais de liderança que aqui se apresentaram. Os teóricos da atribuição trouxeram os liderados para o centro de palco da liderança e relegaram para segundo lugar o papel do líder, ao defenderem que são os liderados que atribuem liderança à atuação de um líder (Alvesson e Spicer, 2011).

Os líderes apenas se conhecem através da visão dos liderados, tal como os liderados conhecem-se através do seu líder – o que significa que líderes e liderados são co-construídos através da percepção intersubjetiva de cada um. Uma das influências positivas dos liderados é o que Grint (2005) descreve como “divergência construtiva”.

A divergência construtiva implica que os seguidores questionem as decisões do líder ou forneçam um novo ponto de vista para que este lide de forma diferente com uma determinada situação (Ladkin, 2010).

A figura de líderes e liderados não se exprime numa condição ou forma. Ambos os conceitos estão ligados a um contexto e à relação que se constrói entre eles ao longo do tempo, sendo que a imagem do líder como um ícone ganha uma maior expressividade no âmbito da liderança carismática, a qual é seguidamente apresentada.

2.3. Abordagens contemporâneas

No âmbito das abordagens contemporâneas da liderança, analisaremos os conceitos de liderança carismática, autêntica e distribuída. Os conceitos de liderança carismática e autêntica centram o foco da análise no líder. Alternativamente, o conceito de liderança distribuída apresenta-nos uma abordagem da liderança para além do líder, enfatizando a sua dimensão coletiva, em que a distinção entre líderes e liderados não é fácil de estabelecer.

Uma destas abordagens mais recentes encara o fenómeno da liderança como arte, em que se insere a liderança carismática. Exploraremos ainda o conceito de liderança autêntica, em que o carácter do líder e a sua autenticidade revelam-se fundamentais para conquistar a atenção e admiração dos liderados. Mais recentemente, uma outra abordagem – liderança distribuída – enfatiza ainda mais a liderança como relação e processo.

2.3.1. Liderança carismática

"Líderes são os guardiões dos ideais de uma nação, das crenças que ela cultiva, das suas esperanças permanentes, da fé que faz uma nação de um mero agregado de indivíduos."

Walter Lippmann

Grint (2000) sugere que a liderança seja considerada como uma arte em vez de uma ciência – ou, melhor ainda, um conjunto de artes; e definiu que a arte da liderança pode ser vista através da conjugação de quatro artes: artes filosóficas, belas-artes, artes marciais e a arte de representação. A arte filosófica é a resposta a quem somos, ou seja, a nossa identidade. A identidade é o conjunto da nossa história e histórias que fazem a construção do mundo e tem a sua origem na “pedra filosofal”. As belas-artes correspondem à visão estratégica, ou seja, aquilo que a organização quer alcançar. A visão estratégica é concebida através da imaginação e por isso é equiparada às belas-artes, que envolvem imaginação em vez de experimentação. As artes marciais são a resposta à pergunta de como é que a empresa vai alcançar os seus objetivos correspondendo, portanto, às táticas organizacionais. As táticas organizacionais são melhor identificadas com as artes marciais do que com formulações matemáticas, uma vez que o líder tem de avaliar as formas e manobras organizacionais que melhor respondam à concorrência, tendo sempre em mente a incerteza do resultado. Com a representação procura-se incitar os liderados a adotar uma identidade, perseguir uma estratégia e adotar táticas organizacionais sendo que para que tal aconteça os líderes têm de utilizar uma comunicação persuasiva. Uma comunicação persuasiva que se desenvolve sobretudo através da arte da representação. O teatro, ou arte da retórica, procura induzir a audiência em acreditar no mundo que o líder desenha com palavras (Grint, 2000).

Gardner e Avolio (1998) desenharam um modelo de liderança com uma impressão de arte na forma dramática de como se constrói a entidade de um líder carismático. Os líderes carismáticos, segundo Gardner e Avolio (1998), imprimem extensivamente uma marca de gestão com o objetivo de construir a sua identidade, que pode ser dividida em quatro fases: cenário, guião, encenação e atuação. O cenário é onde os líderes fazem sentido da comunicação e da realidade, quer para eles mesmos, quer para os liderados. O guião identifica os atores, os diálogos, assim como as deixas físicas e emocionais que dão sentido ao texto. A encenação é uma mistura de coisas, tais como símbolos, cenários, aparência física, artefactos físicos, áreas de atuação e audiências. E a atuação consiste na concretização dos comportamentos e relações do guião. A plateia – os liderados – não correspondem, contudo, a membros passivos deste ato teatral mas, sim, elementos ativos na performance do líder, que através de uma série de processos

iterativos contínuos renegociam a imagem carismática do líder (Sharma e Grant, 2011). Outro ponto importante reside no facto de os liderados funcionarem como desafiadores e críticos da relação estética. Quanto maior o desenvolvimento da consciência estética do liderado, mais sustentável a relação líder-liderado, que conflui numa construção conjunta (Biehl-Missal, 2010).

Autores como Ladkin (2010) e outros têm mencionado a importância do lado estético da liderança e, nesse sentido, o teatro pode servir como motivo de inspiração nesta área. A liderança tem sido considerada como uma arte de performance em que os líderes são atores e as organizações são um palco (Biehl-Missal, 2010). Para Watson (2001), a arte e a estética são as bases do novo espírito de um capitalismo global. O mundo dos negócios começa a adotar diferentes perspetivas para dar uso à criatividade dos trabalhadores e para fazer face às necessidades, cada vez mais mutantes e mutáveis, dos consumidores. Por isso, muitos dos elementos da vida organizacional estão sobre um novo paradigma estético que é tão necessário como alternativo ao paradigma científico e racional da gestão (Woodward e Funk, 2010; Koivunen e Wennes, 2011). A experiência estética inclui quatro aspetos de significância: percetual, emocional, intelectual e comunicacional. A estética é definida como uma dimensão da experiência que integra uma combinação entre sentidos, emoções e intelecto e consubstancia-se na cocriação que emerge entre observador e o objeto observado (Ladkin, 2006). A arte é uma metáfora para a gestão, e a gestão e a liderança são produtos da arte, ou seja, formas que são consideradas arte pela organização (Woodward e Funk, 2010).

Guillet de Monthoux et al (2007) definiram a liderança estética como fluxos entre três campos de organização – gestão, administração e estética – e dão ênfase ao facto de que nenhum prevalece sobre o outro. Para além disso, argumentaram que quer a arte, quer os negócios, têm de estar conectados com os três campos referidos para que a organização se desenvolva e sobreviva. Soila-Wadman (2007) defende que a liderança estética não é mais do que uma negociação constante entre todos os participantes de uma organização e os artefactos. Köping (2007) descreve a liderança estética como uma orquestra sinfónica onde é criada uma resposta circular entre maestro e músicos (Koivunen e Wennes, 2011). Para analisar a estética de liderança, Koivunen e Wennes

(2011) sugerem três dimensões que consideram críticas: as atividades relacionais¹, a crítica estética² e personificação³. Ladkin (2006) remete-nos para o lado sublime da liderança, sobretudo da liderança carismática, com base no pensamento Kantiano da “Teoria da Crítica do Julgamento”, transportando-nos para uma visão sem forma, irregular e superior à vida, mas sobretudo para o facto de que beleza do sublime não reside nem na forma nem no objeto observado, mas sim no observador (Ladkin, 2006).

A ideia de que é o elemento caótico que traz à luz a criatividade não é algo inovador. O que acontece é que os gestores têm medo dos processos de mudança, o caos renega todos os benefícios da ordem e da segurança que ela traz. O comburente da imaginação é a inspiração. A imaginação e a inspiração são os motores da mudança que põe em causa velhas premissas e constituem um desafio aos medos. A inspiração, a imaginação e a mudança estão intimamente interligados com o mundo da arte, mas a arte não se encontra nos objetos até que a consciência estética seja aplicada a eles. A audiência, a arte e o artista emergem conjuntamente numa consciência estética. E é a estética que permite direccionar e inspirar pessoas para além da racionalidade, emoções, criatividade e ética (Hatch et al, 2005).

No entanto, Biehl-Missal (2010) alerta para o facto de as qualidades estéticas *per si* não serem suficientes para transformar liderança em arte. Para Woodward e Funk (2010), o “processo estético começa com a experiência do desconhecimento, com ambiguidade e com a possibilidade e termina com a interpretação de uma narrativa plausível que encapsula um possível significado” (Woodward e Funk, 2010, p.302).

Atkinson (2007) defende que gerir e liderar podem produzir obras de arte, ou seja, formas que serão consideradas arte pela organização. Gerir e liderar correspondem a algo mais do que um conjunto de competências, sendo que o desenvolvimento de uma sensibilidade estética é uma qualidade necessária para líderes e gestores bem-sucedidos. Esta sensibilidade só pode ser explorada através de perceção sensitiva da realidade. Para atingir o desconhecido, o gestor/líder necessita de uma apurada sensibilidade estética adquirida através da experiência e investigação (Woodward e Funk, 2010).

¹ Atividades relacionais – entre pessoas, artefactos e objetos (Koivunen e Wennes, 2011).

² Crítica estética – necessidade de sensibilidade e capacidades artísticas (Koivunen e Wennes, 2011).

³ Personificação – autores como Ladkin (2008), defendem a liderança como uma prática corporal ou encorpada (Koivunen e Wennes, 2011).

O sociólogo Max Weber foi o preconizador da associação do carisma à liderança no seu livro "Teoria da Organização Económica e Social". Weber mantém a essência do significado ancestral de liderança, ou seja, o líder carismático é um indivíduo com poderes extraordinários (Conger, 2011) que evoca um seguimento devoto devido ao seu carácter sobrenatural, um super-homem ou alguém com poderes ou qualidades específicas excepcionais (Blight e Robinson, 2010; Ladkin, 2006). Apesar de Weber centrar a sua análise no líder, reconhece que o carisma só poderia ser carisma quando fosse reconhecido pelos outros (Ladkin, 2010).

Na perspetiva de Weber, o que torna um líder carismático são dons específicos do corpo e da mente, que demarcam a pessoa como única e cujo valor se materializa quando os potenciais seguidores⁴ se apercebam desse dons e os divinizem. Uma das valências dos líderes carismáticos é a capacidade de encantarem os seguidores. Apesar do seu encantamento, a liderança carismática pode criar uma sensação de que no fundo somos enganados por ela. Alguns traços associados à liderança carismática são um heroísmo excecional e um carácter exemplar (Ladkin, 2006).

Weber descreve outra fonte de carisma, a rotinização do carisma, que não é mais do que a dissociação do carisma de um indivíduo em particular, tornando-o objetivo e transferível para uma entidade. O carisma passa a ser visto como uma “qualidade extra pessoal que embora intimamente ligado a pessoas pode ser entendido como um fenómeno social em vez de pessoal” (Kärreman et al, 2006, p.333). Na perspetiva destes autores, a rotinização representa um processo que passa pela substituição do carisma, e que incorpora políticas e regras, em vez da sua redistribuição. Sugerem, por isso, que, em vez da transferência de carisma de pessoas para uma entidade, bem como de uma entidade para pessoas, se concetualize um processo designado por “carismatização”. A “carismatização” pode ser indireta, quando a posição formal está associada com o carisma de um ser extraordinário e com a missão e visão que essa pessoa está a promover; e direta quando se procura que o carisma derive diretamente das entidades. Quando os processos de “carismatização” são levados a cabo pelos gestores estamos perante uma tentativa de assumir um controlo managerialista. O objetivo da

⁴ Ao longo deste trabalho, a nomenclatura “seguidores” não é distinta de liderados. No entanto, em outros textos poderá ser extensível a um maior número de pessoas, ou seja, a sua abrangência não se limita às “fronteiras” de uma determinada organização.

“carismatização” é estabelecer um elo de ligação entre uma visão mais radical do carisma e formas mais mundanas de controlo (Kärreman et al, 2006).

Apesar de ser uma visão idílica da liderança, Weber argumenta que o carisma é uma força instável (Conger, 2011; Kärreman et al, 2006) e que, por isso, os líderes carismáticos deverão institucionalizar o carisma. A forma de efetivar a institucionalização ainda não se encontra muito explorada na literatura organizacional. No entanto, um estudo realizado em 1986 por Trice e Beyer aponta para a existência de cinco fatores que foram bem-sucedidos na institucionalização do carisma: desenvolvimento de aparelho administrativo separado do líder; incorporação da missão do líder em coisas ditas e escritas; transferência do carisma através de ritos e cerimónias; identificação contínua dos membros da organização com a missão do líder; e seleção de um sucessor que se assemelhe ao seu carisma e esteja comprometido com a missão do fundador (Conger, 2011).

Na sequência da dinâmica relacional do processo de liderança, os autores Klein e House (1995) definiram o carisma como sendo o “fogo que incendeia a energia, o comprometimento e a performance dos liderados” (Klein e House, 1995, p.183).

A liderança carismática como processo descreve uma relação dinâmica que se desenvolve na forma de interação entre líderes e liderados ao longo do tempo. Na perspetiva de Beyer (1999), a forma e o conteúdo da relação são estimulados e moldados quer pelo líder quer pelos liderados como reação e/ou resposta ao contexto sociológico em que estão inseridos (Bligh et al, 2004).

O carisma não reside nem na figura de um líder nem na dos liderados, mas sim na relação que emerge entre um líder com características carismáticas e liderados que estão recetivos a esse carisma num ambiente que conduz à sua emergência. O carisma é o produto da “chama” (ou seja, o líder com características carismáticas), do “material inflamável” (os liderados suscetíveis ao carisma) e do “oxigénio” (o ambiente que propicia a relação líder/liderado). Os líderes com características carismáticas são, em geral, autoconfiantes, assertivos e têm elevadas convicções morais e necessidade de influenciar socialmente os outros estando preocupados com o exercício moral do poder. Ao nível comportamental, estes líderes comunicam grandes expectativas e confiança aos seguidores, articulam metas elevadas, enfatizam aspetos simbólicos de determinada tarefa e referem-se ao coletivo. Tudo isto, conjugado com uma assunção pessoal de

sacrifícios, bem como com uma visão discrepante relativamente ao *status quo*. As características e os comportamentos do líder são condições necessárias mas não suficientes para “acender a chama”. É necessário fazer uma análise aos liderados que propiciam abertura ao carisma e que se pode sintetizar em três ‘tipos’: pessoas vulneráveis ou à procura de um significado para a sua vida; pessoas que se revêm no método, estilo e visão do líder; pessoas conformadas e ‘apáticas’ qualquer que seja o estilo do líder. O ambiente favorável (Figura 3) para que aconteça uma liderança carismática depende entre outras coisas da organização, comunidade, sociedade, do grupo e do país, e/ou do tempo que leva a estabelecer um contexto potenciador para o desenvolvimento de uma relação carismática (Klein e House, 1995).

Carisma – O Ambiente Condutor (Oxigénio)

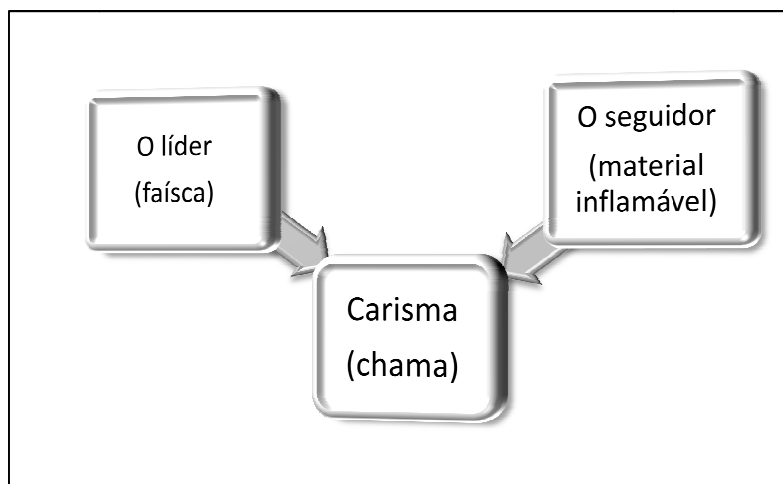


Figura 3: Os antecedentes do carisma (Adaptado de Klein e House, 1995).

No que concerne à natureza do carisma, Klein e House (1995) advogam que os liderados que estão satisfeitos com a orientação do líder sentem-se fortemente motivados e dispostos a fazer sacrifícios. A extensão do carisma depende da relação do líder com os liderados e, nesse sentido, o líder poderá ter relações carismáticas com todos os liderados, com alguns ou nenhuns. Quando o nível de carisma é homogêneo entre o líder e os seguidores, o carisma tipifica o grupo como sendo um fenómeno ao nível grupal. No entanto, quando o nível de carisma varia entre os liderados e o líder, o carisma é apenas um fenómeno dual. A homogeneidade do carisma, tal como ilustra a

Figura 4, permitiu aos autores concluir: quanto mais coerente for o modo de atuação do líder, mais homogêneo é o seu nível de carisma na relação com os seus seguidores; quanto maior a homogeneidade de valores e orientações quer para o trabalho, quer para relações sociais, maior será a homogeneidade entre o carisma partilhado entre cada liderado e o líder; o carisma tende a ser mais homogêneo se os liderados procurarem a sua inclusão através do líder, se os seguidores tiverem sido escolhidos pelo líder, e se líder e liderados optarem por manter essas posições; quanto maior a interação e interdependência de tarefas entre seguidores, mais homogêneo o carisma que caracteriza a relação líder/liderado (Klein e House, 1995).

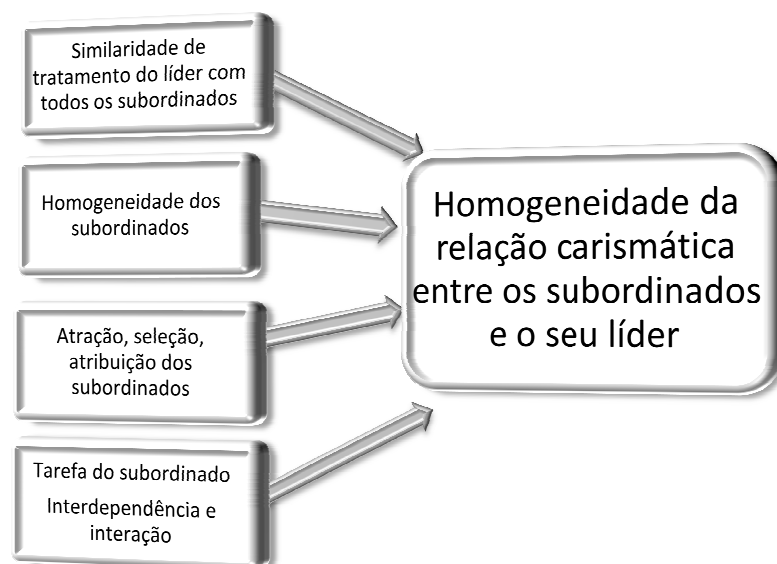


Figura 4: Determinantes da homogeneidade do carisma (Adaptado de Klein e House, 1995).

A homogeneidade do carisma é o “lume” constante na relação entre líder/liderado que, aliado a um elevado nível de carisma, permitirá obter uma mais elevada moral e performance do grupo, assim como um pensamento coletivo (Klein e House, 1995).

Tourish e Vatcha (2005) comparam o comprometimento com o líder carismático como uma espécie de culto. Os ingredientes necessários a uma dinâmica de culto que reflete os traços de uma liderança transformacional são, segundo Tourish e Pinnington (2002): uma liderança carismática, que pode ser reflexo das qualidades do líder ou da

construção psicológica dos seguidores – sendo portanto um fenómeno atribuído; uma visão convincente ou estímulo intelectual de uma personagem transcendente que é capaz de imbuir da relação individual para a organização com um objetivo mais amplo. Este estímulo intelectual tem como propósito motivar os liderados para que estes intensifiquem os seus esforços em apoiar a visão do líder que é alcançável através de uma consideração individualizada, ou seja, um sentimento de que os interesses dos seguidores são tidos em conta, e que de alguma forma são importantes para o líder, bem como da promoção de uma cultura comum – um conjunto de regras, atitudes e comportamentos considerados apropriados (Tourish e Vatcha, 2005).

Na liderança transformacional é a estimulação mútua que converte seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais. Os líderes carismáticos ou transformacionais oferecem um propósito transcendental na sua missão que é endereçado às mais elevadas necessidades dos seus seguidores, ao contrário da liderança transacional que baseia a relação com seguidores em trocas mundanas e instrumentais (Conger, 2011).

Os líderes transformacionais comunicam de forma energética uma visão para a sua organização. A linguagem assume, portanto, um elevado peso em determinados contextos e encoraja os líderes transformacionais a aspirarem à exploração de possibilidades dramáticas do uso da linguagem. A visão do líder inspira fé num futuro melhor, cria comprometimento pessoal e proporciona um elo entre as orientações interpretativas do líder e daqueles que o seguem. Os líderes transformacionais procuram transformar atitudes, valores e comportamentos através da projeção de altos níveis de autoconfiança, com um domínio e uma forte convicção moral nas suas crenças. Este imperativo faz com que os líderes se sintam incentivados ao uso de uma variedade de instrumentos teóricos e retóricos de forma a encorajar os seus seguidores a acreditar nas capacidades do líder para exercer uma única e extraordinária compreensão do ambiente que os rodeia que se consubstancia no diagnóstico de problemas e na prescrição de tratamentos eficazes que conduzam à execução de transformações organizacionais (Amernic et al, 2007).

O carisma permite o encontro estético do sublime. O sublime é a resposta a algo impressionante que “estremece” a existência de uma pessoa. De tal forma que uma pessoa adquire um novo sentido de poder e de majestosidade que lhe permite renovar as

suas capacidades de atuar. Assim, a experiência do carisma está na percepção do mundo por parte dos seguidores. O carisma tem de estar alinhado com o sublime porque tem de impressionar o liderado com um sentido renovado das suas capacidades (Ladkin, 2010).

Gadner e Avolio (1998) introduzem a arte na liderança carismática através da dramaturgia na relação existente entre líderes como atores e os liderados como audiência. A significância atribuída às entidades de líderes e liderados são socialmente construídos através de processos de identificação. Os líderes carismáticos enquanto narradores e contadores de histórias conseguem apelar e entender os profundos anseios dos liderados – relacionados com pessoas, lugares, objetos e acontecimentos que compõem as suas vidas. Com isto, movem não só a audiência a responder, bem como a relacionar imagens que os líderes criam deles próprios e da organização (Sharma e Grant, 2011).

Não é possível deixar de fazer uma associação da liderança carismática aos períodos de crise, já que “a crise reproduz carisma” (Klein e House, 1995, p.185). Em períodos de crise torna-se mais provável a ocorrência de atribuições de carisma que em situações de não crise (Zúquete, 2011). Nas crises, existe uma enorme incerteza e uma elevada tensão que abre portas para a influência de líderes persuasivos que, através da sua visão, alimentam a esperança para a resolução da mesma (Klein e House, 1995).

Autores como Bligh et al (2004) consideram que, apesar de não ser uma condição necessária para a emergência de liderança carismática, o modelo carismático Weberiano implica a existência de uma situação de crise que antecede o carisma. Em situações de crise, as pessoas estão “sedentas” de carisma devido ao declínio de valores antigos, aumento da incerteza e ansiedade (Bligh et al, 2004).

Um outro fator importante é a forma como a retórica é utilizada no caso da liderança carismática: os líderes carismáticos têm a capacidade de adequar os seus discursos a diferentes audiências. Shamir et al (1999) identificaram nos discursos dos líderes sete características que, de forma mais provável, produzem efeitos carismáticos junto dos seus seguidores: 1) referências à história coletiva e à continuidade entre passado e presente; 2) referências ao coletivo e identidade coletiva e poucas referências a interesses pessoais; 3) referências positivas ao esforço e eficácia dos liderados, quer individual quer coletivamente; 4) referências à identificação do líder com os liderados, bem como às similaridades entre ambos; 5) referências às justificações e valores morais

e poucas referências a resultados tangíveis e justificações instrumentais; 6) referências a objetivos distais e ao futuro distante e poucas referências a objetivos próximos ou de futuro próximo; 7) referências à esperança e à fé. Segundo os mesmos autores, a articulação verbal de uma visão não é suficiente e tem de ser reforçada continuamente através dos próprios comportamentos (Bligh et al, 2004).

Num estudo de Kanungo e Conger (1992) foram identificados dois tipos de comportamentos que são importantes para a atribuição de carisma, como sendo comportamentos que atestam as capacidades especiais do líder e comportamentos que atestam a motivação altruísta do líder (Zúquete, 2011). Segundo Conger e Kanungo (1999) os líderes carismáticos são muito críticos relativamente ao *status quo* e são muito sensíveis ao ambiente social e físico que os rodeia e no qual operam. Nesse sentido, os autores desenvolveram um modelo de três estágios cujo propósito é direcionar os membros de organização de um estado presente para um estado futuro. No primeiro estágio, o líder deve avaliar a situação existente e identificar deficiências e/ou oportunidades pouco exploradas no *status quo* que conduzam à formulação de objetivos futuros, o que corresponde ao segundo estágio. No segundo estágio, para além de formularem objetivos, os líderes fazem uma utilização extensiva da suas capacidades de gestão que lhes permitam diferenciar-se de outros líderes, conduzindo-os ao terceiro estágio. O terceiro estágio corresponde ao desenvolvimento de meios não convencionais para alcançar a visão do líder. A percepção do carisma torna-se mais efetiva quando os líderes, para além de terem visão e planos que desejam alcançar, são capazes de influenciar os outros através da articulação dos mesmos. Os líderes carismáticos têm de aparentar ser conhecedores e especialistas nas suas áreas de influência, pois tal pode ser uma condição necessária para a atribuição de carisma (Conger, 2011).

A liderança carismática não é, contudo, isenta de críticas, sendo que uma delas assenta no facto de que a maioria das teorias centra-se na relação dualista entre líder e liderado, numa ambiguidade acerca de comportamentos essenciais, e alguma insuficiência na explicação para as características dos liderados. Além disso, é muitas vezes salientado o facto de ser mais propensa a sua emergência em períodos de crise, existindo também uma certa ambiguidade acerca das implicações efetivas ao nível organizacional (Murphy e Ensher, 2008).

Uma questão que é importante colocar é saber se os atributos carismáticos têm uma componente universal ou se existem aspetos culturalmente contingenciais e, nesse sentido, Den Hartog et al (1999), através de um estudo em que efetuaram uma comparação entre 60 países, concluíram que existem nove atributos universais e dez culturalmente contingenciais, tal como ilustra a Tabela 3 (Blight e Robinson, 2010).

Atributos universais	Culturalmente contingentes
Estimulador de causas	Entusiasta
Previdente	Corredor de riscos
Encorajador	Ambicioso
Comunicativo	Autoapaga-se
Confiável	Único
Dinâmico	Autossacrifica-se
Otimista	Sincero
Construtor de confiança	Sensível
Motivador	Compassivo
	Determinado

Tabela 3: Atributos universais e contingenciais. Adaptado de Blight e Robinson (2010) e Den Hartog et al (1999).

A maioria dos teóricos revela um especial interesse na liderança carismática e na relação entre líderes e liderados. Parece ser consensual que, à parte das características intrínsecas de um líder, o carisma é atribuído por quem é liderado ou emerge da relação entre ambos no ambiente que os envolve.

2.3.2. Liderança autêntica

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.”

Augusto Cury

A liderança autêntica evidencia-se na consistência entre as palavras e os atos e na capacidade do líder ser coerente nas suas performances, o que faz com que este desenvolva uma espécie de conforto consigo próprio (Goffe e Jones, 2006). Os atributos chave para a definição de um líder autêntico, de acordo com o livro de Bill George

(2003), são objetivos, valores, coração, relação e autodisciplina. A definição de líderes, segundo Avolio, Luthans et al (2004) corresponde “àqueles que são profundamente conhecedores da sua forma de agir e de pensar, sendo reconhecidos pelos outros como alguém consciente dos valores e perspectivas morais, conhecimentos e forças quer de si mesmo, quer dos outros; conscientes do contexto no qual operam; e que são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e com um elevado caráter moral” (Cooper et al, 2005, p.478). Esta definição contém elementos de diversos domínios tais como traços de personalidade, estados, comportamentos, contextos e atribuições. Uma das dificuldades, segundo Cooper et al (2005), do conceito de liderança autêntica numa perspetiva teórica é que não existe uma definição agregadora da mesma (Ladkin e Taylor, 2010; Cooper et al, 2005).

A liderança autêntica está de alguma forma ligada a valores morais (Ladkin e Taylor, 2010) e a construção do seu conteúdo confina na liderança ética (Cooper et al, 2005). O líder, para que seja considerado como tal, tem de ser ele próprio (Goffe e Jones, 2006). Para Zúquete (2011), “um líder é louvado primeira e principalmente pela sua honestidade” (Zúquete, 2011, p.301).

A autenticidade pode ser vista como um aspeto da dimensão estética de liderança. Isto inclui tanto os aspetos consagrados como os intencionais da promulgação do líder do seu papel (Ladkin e Taylor, 2010).

Autores como Avolio e Gardner (2005) afirmam que a liderança autêntica é a raiz da construção de novas formas de liderança, como a liderança transformacional, carismática, servidora e espiritual. Estas formas fazem com que a liderança autêntica seja a expressão do “verdadeiro eu” e, portanto, o líder tem de ser relativamente consciente da natureza do seu eu, de forma a expressar a sua autenticidade (Ladkin e Taylor, 2010). Tal levanta uma questão acerca da dificuldade em desenvolver autenticidade. Cooper et al (2005) advogam que a liderança autêntica não é como outras áreas da liderança cujas competências podem ser adquiridas através de um programa de ensino. Assim, para desenvolver tais competências é necessário pensar fora dos parâmetros tradicionais de ensino da liderança e qualquer programa de intervenção terá que assegurar que o programa, em si mesmo, seja genuíno; determinar como eventos desencadeados podem ser replicados pelo programa; decidir se processos de decisão

éticos podem ser ensinados; e determinar quem deverá participar em tal programa (Cooper et al, 2005).

No entanto, Ladkin e Taylor (2010) sugerem que é possível a construção do “verdadeiro eu”, uma vez que este também se desenvolve com o contexto externo, e que a base da consciência do eu, quer em termos simbólicos, quer em termos somáticos, é negociada, fazendo sentido e sendo expressa através do corpo. A representação do eu depende, num primeiro momento, das pistas somáticas fornecidas pelo nosso corpo e da forma como vivemos determinadas situações. Poder-se-á sugerir, portanto, que os liderados inicialmente avaliam os níveis de autenticidade dos líderes através do escrutínio dos sinais corporais. A atuação da autenticidade não passa pela representação do líder ser algo ou outra pessoa que ele não é. Para incorporar a liderança autêntica são necessários três aspetos-chave: autoexposição, relacionar-se e fazer escolhas liderantes (Ladkin e Taylor, 2010).

Ao revelar-se, o líder expõe o seu âmago e consequentemente revela as suas forças e fraquezas. A exposição das fraquezas poderia indiciar que a liderança estaria de alguma forma posta em causa. Mas, no caso de negar a existência das mesmas, com uma maior probabilidade, enfraqueceria a sua liderança ao invés de a fortalecer. Para além disso, a ideia de perfeição num líder dificilmente convenceria alguém da sua natureza humana. A revelação das suas fragilidades não significa revelar todas as suas fraquezas pessoais mas apenas aquelas que são reais e perceptíveis. O facto de o líder mostrar aos outros quem é requer um certo nível de autoconhecimento, assim como autorrevelação. Nessa medida, os líderes autênticos sabem e demonstram bastante de si, com o objetivo de maximizar o impacto da sua liderança. Os líderes autênticos preocupam-se genuinamente com as suas causas e assumem riscos pessoais, não são meros executantes de um papel, e vivenciam as obrigações da sua tarefa. A autenticidade presente nas suas ações e os riscos assumidos permitem-lhe conquistar o respeito dos seus seguidores (Goffe e Jones, 2006).

2.3.3. Liderança distribuída

*“O verdadeiro líder não tem necessidade de liderar –
contenta-se em apontar o caminho.”*

Henry Miller

O conceito de liderança distribuída foi desenvolvido por Gibb em 1954, o qual definiu liderança distribuída como um processo de influência em que os líderes exercem a sua influência sobre os liderados, assim como os liderados influenciam os líderes (Ladkin, 2010). Outros autores, como Thorpe et al (2011), definem liderança distribuída como uma variedade de configurações que surge de um exercício de influências que produz quer ações independentes, quer ações conjuntas (Thorpe et al, 2011). Este processo de influência emerge com o tempo e deriva do facto de as pessoas trabalharem juntas e, como tal, não pode ser limitado a um momento finito. O facto de a liderança não residir na figura de um único líder e estar relacionada com grupos de pessoas faz com que esta dificilmente se torne previsível. A liderança é aplicada através de um agente invisível que guia a forma e o sentido em que as atividades são empreendidas por processos que não são cognoscíveis (Ladkin, 2010).

Através da análise à literatura existente sobre liderança distribuída, Bennet (2003) identificou três premissas que parecem ser consensuais entre vários autores: a liderança é uma característica emergente num grupo ou rede através da interação de indivíduos; a existência de uma abertura nas fronteiras da liderança; diferentes níveis de competência estão distribuídos entre muitos e não apenas alguns (Bolden, 2011). Estas premissas assentam na ideia de liderança como processo, estando ligada a um movimento social que tem sido discutido na literatura nos últimos vinte anos (Edwards, 2011; Thorpe et al, 2011). Contudo, a terminologia distribuída não é consensual em termos de literatura. A mesma ideia de liderança distribuída poderá ser defendida à luz de outras terminologias como dispersa, distributiva (Bolden, 2011), institucional, coliderança, multidirecional, rotativa e partilhada⁵ (Edwards, 2011). A liderança

⁵ A terminologia “distribuída” é mais difundida no Reino Unido, enquanto a terminologia “partilhada” tem maior expressividade nos Estados Unidos. O conceito de partilhada está mais ligado a setores da saúde, enquanto distribuída ao mundo dos negócios e da gestão, bem como, outras ciências sociais (Bolden, 2011).

distribuída incorpora uma versão pós-heroica da liderança (Alvesson e Spicer, 2011; Bolden, 2011), desviando o foco dos atributos e comportamentos do líder individualmente. A liderança distribuída aparece sobretudo no contexto do setor da educação e a sua transposição para outros setores é de certa forma contestada, pelo que existe a necessidade de explicar e entendê-la à luz do contexto e cultura organizacional. Desta forma, autores como Spillane e Diamond (2007) sugerem que, na liderança, para além da relação entre líderes e liderados, é necessário incorporar uma vertente situacional (Edwards, 2011). Para a análise de liderança distribuída, é importante incorporar dois conceitos: a noção de Yukl (1999) de liderança vertical e de liderança horizontal. A liderança vertical é exercida por um indivíduo que atua de forma a influenciar através de um princípio de “comando unitário” (Thorpe et al, 2011). A liderança horizontal reconhece uma visão mais informal emergente de atos coletivos de influência e é instigada pelas pessoas nas posições formais de autoridade (Bolden, 2011) que conflui de certa forma na ideologia da liderança distribuída. Para Gronn (2002), a liderança distribuída oferece a promessa de uma “nova unidade de análise” através da qual pode ser entendível num sentido holístico em vez de uma simples agregação de contribuições individuais (Bolden, 2011; Ladkin, 2010). Diversos autores, incluindo Spillane e Gronn, oferecem-nos uma abordagem explícita da liderança distribuída, na medida em que advogam uma estrutura analítica em que é possível articular a forma de como a liderança é ou não distribuída dentro das organizações. A sua análise vai mais além, quando defendem que o facto de a liderança ser partilhada ou democrática em determinadas situações não é uma condição necessária ou suficiente para que a mesma seja considerada distribuída. Além disso, estes autores sugerem também que a liderança distribuída não é uma alternativa ou substituição para uma abordagem da liderança individual e necessariamente não significa que esta forma de liderança seja por si só mais efetiva (Bolden, 2011). A liderança distribuída centra a sua preocupação em como a influência é exercida, em determinadas situações, tendo em vista a obtenção de resultados bem-sucedidos (Thorpe et al, 2011). A análise de Gronn (2002) distingue uma ação numérica de uma ação combinada. A ação numérica significa que a liderança está dispersa entre alguns, muitos, ou talvez todos os membros da organização. A liderança distribuída em sentido numérico pode ser vista como a soma das partes, isto é, a soma da influência atribuída. A ação combinada é a via que incorpora o sentido de

distribuição. Existem três formas da ação combinada que podem ser atribuídas à liderança: modos colaborativos de envolvimento que crescem espontaneamente no local de trabalho; um entendimento coletivo que se desenvolve nas relações entre colegas de trabalho; e uma variedade de relações estruturais e ordens institucionalizadas que constituem uma tentativa de regulamentar a ação distribuída. As três formas de ação combinada representam passos sucessivos num processo de institucionalização. Em ambos os casos, trata-se da constituição de uma comunidade de unidades que atuam conjuntamente. É uma ação conjunta em que cada agente sincroniza as suas ações tendo em conta os seus próprios planos e dos seus pares e o sentido de unidade de uma comunidade (Gronn, 2002).

A partir das ideias de Leithwood et al (2007) e Iles e Feng (2011), Thorpe et al (2011) formularam um guião de duas dimensões da liderança distribuída apresentada por Gibb (1954, 1960) de acordo com a Figura 5. Uma dimensão de *continuum* entre uma atividade “planeada” por um lado, e uma atividade emergente, por outro. A primeira dimensão baseia-se no reconhecimento de que cada pessoa pode praticar um ato de liderança. Na segunda dimensão reconhece-se a emergência de padrões holísticos de liderança. Faremos uma explicação sumária de cada um dos quadrantes: o primeiro quadrante – Planeado (*Planned*) – corresponde à liderança distribuída planeada, em que existe uma intenção de utilizar a liderança distribuída, mas a estrutura existente é inapropriada para os objetivos da organização, ou em que as pessoas, sendo ambivalentes, optam por traçar objetivos pessoais em vez de coletivos; o segundo quadrante – Alinhado (*Aligned*) – corresponde à liderança distribuída clássica – baseia-se numa estrutura em que o líder tem uma noção clara do seu propósito e um elevado controlo, existindo funções estruturais nas quais todos operam. Existe uma intenção de desenvolver padrões de liderança distribuída sob a forma de suporte para alcançar objetivos organizacionais. Mantendo a hierarquia organizacional, o líder funciona como distribuidor, embora seja difícil de operacionalizar a liderança distribuída e esta poderá ser posta em prática em tempos de crise; o terceiro quadrante – Emergente (*Emergent*) – corresponde à liderança distribuída emergente, onde se aceita a influência do quotidiano organizacional embora não seja possível fazer previsões certas relativamente ao mesmo, já que existem perturbações espontâneas e que acontecem informalmente nos bastidores das atividades dos gestores seniores. Um padrão variado e uma mistura de

liderança podem emergir confluindo em vários tipos de uma distribuição híbrida; o quarto quadrante – Desalinhado (*Misaligned*) – corresponde à liderança distribuída caótica que ilustra uma situação em que a liderança distribuída surge de forma casuística, existindo uma orientação ao nível dos objetivos, mas em que não é dada suficiente atenção às operações que ocorrem noutras partes da organização – o que resulta num processo anárquico de liderança distribuída (Thorpe et al, 2011).

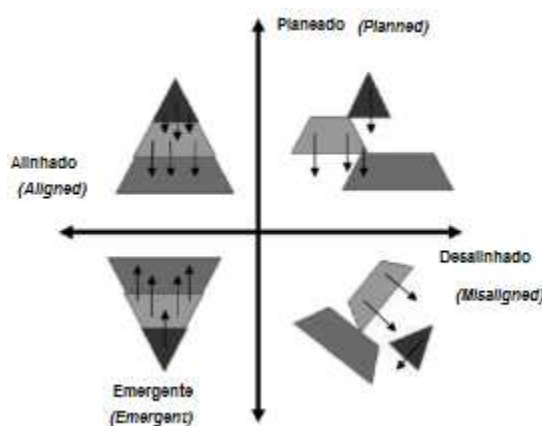


Figura 5: Dimensões da liderança distribuída. Adaptado de Leithwood et al (2007) e Iles e Feng (2011); Thorpe et al (2011).

O diagrama apresentado na Figura 5 apresenta-nos um normativo em que a liderança distribuída poderá apenas ser efetiva no segundo e terceiro quadrante. Contudo, ela poderá ser alcançada em qualquer um dos quadrantes (Thorpe et al, 2011). Num mundo cada vez mais global, a importância da liderança distribuída não pode deixar de ser relevada, como Lipman-Blumen (1996) sugere quando refere o aumento da interdependência global e da necessidade de inclusão e diversidade como fatores impulsionadores que contestam o relevo dado a entendimentos mais individualistas da liderança (Bolden, 2011). Ao mesmo tempo, nas economias ocidentais parece existir um aumento do individualismo que reforça uma interpretação individualista da liderança, contrastando com aquilo que deve ser visto como uma ação ou força conjunta. Mas, tal como defende Serge (2002), a visão que privilegia uma cultura individualista restringe a visão de uma liderança organizacional (Thorpe et al, 2011).

2.4. Metáforas de liderança

Neste ponto, pretende-se explorar as metáforas da organização, da liderança e do líder. Torna-se essencial perceber o sentido metafórico que é atribuído às organizações onde o líder se insere e executa a sua liderança. A metáfora funciona como um artifício ilustrativo, mas concomitantemente pode ter um sentido mais profundo, pois de alguma forma todo o conhecimento é metafórico já que é construído a partir de um ponto de vista (Alvesson e Spicer, 2011).

2.4.1. A metáfora como veículo para o entendimento

"Um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha."

Provérbio Árabe

As metáforas são indispensáveis na comunicação e o seu objetivo é cativar e persuadir para promover à ação. A metáfora não procura somente a concisão mas procura transfigurar o sentido das palavras com o intuito de explorar novas possibilidades de associações entre processos diferentes (Ribeiro, 2000). A metáfora tem como objetivo transferir a informação de um domínio familiarmente conhecido para outro novo ou relativamente desconhecido (Alvesson e Spicer, 2011). Parry (2008) descreve a metáfora com “uma palavra muitas vezes utilizada a um nível macro para refletir similitude de alegorias a um nível mais genérico” (Parry, 2008, p.7). O uso das metáforas num discurso faz iluminar o rosto dos ouvintes e aumenta o seu grau de compreensão cognitivo e emocional. Michalko (2001) argumenta que a forma de expressar e pensar dos génios é feita quase sempre em termos metafóricos (Parry, 2008). A metáfora pode ser um elemento crucial para que a realidade faça sentido. No entanto, o uso das metáforas no conhecimento científico não tem sido consensual e isento de críticas (Alvesson e Spicer, 2011). A metáfora é paradoxal, porque apesar de nos trazer um sentido para a realidade, pode provocar distorções, porque a forma como vemos as coisas através do uso da metáfora é também uma forma de não vermos através dela. O que à partida é um inconveniente e uma crítica ao uso da metáfora é a tradução

do que se passa na realidade, porque nenhuma teoria nos permite uma abrangência total sobre determinado assunto (Morgan, 2006). Apesar das críticas à imprecisão e indeterminação no uso das metáforas, a verdade é que a sua utilização nas ciências sociais tem o propósito de servir como meio de exploração, desenvolvimento de teorias e análise empírica. A questão reside, então, na arte do uso da metáfora (Alvesson e Spicer, 2011).

Uma vez que o âmbito deste trabalho é a liderança no contexto organizacional, torna-se imperativo conhecer algumas das metáforas organizacionais, da liderança e dos líderes. Gareth Morgan (2006) identifica várias imagens ou metáforas que estão subjacentes a concepções de organização: máquina, organismo, cultura, cérebro, ordem negociada, instrumento de dominação, prisão psíquica, e fluxo e transformação (Tabela 4).

Max Weber, Taylor, Ford e Fayol foram pioneiros a estabelecer o paralelismo entre a mecanização da indústria e da proliferação da burocracia nas organizações. O dia-a-dia de muitas organizações, sobretudo aquelas que executam produção em massa, é tão precisa como um relógio. As pessoas chegam à mesma hora para a realização de tarefas pré-determinadas, tendo a mesma pausa para descanso. O trabalho é, por isso, mecânico e repetitivo. Todo o sistema de concepção e operacionalização da organização é feito como se uma de uma máquina se tratasse. Nas organizações como organismos, a ideia central é pensar na organização como um sistema vivo que depende da satisfação de várias necessidades. As organizações são sistemas abertos que atravessam processos de adaptação a diferentes ambientes, em que existe um ciclo, bem como fatores que influenciam a ‘saúde’ e o ambiente organizacional onde existem relações entre as diferentes espécies. A imagem de organizações como cérebros deriva do facto de grande parte do funcionamento de uma organização ser feito através do processamento de informação de uma forma para outra. A cultura pode ser definida como um padrão de desenvolvimento que se reflete através do conhecimento, ideologias, valores, leis e rituais do dia-a-dia. Por isso, poder-se-ão encarar as organizações como um fenómeno cultural que varia de acordo com o desenvolvimento da sociedade. Na organização como sistema político, os gestores verbalizam e têm em mente assuntos como a autoridade, o poder e as relações superiores-subordinados. Nas organizações tecnocratas o poder está diretamente ligado ao conhecimento técnico. Enquanto nas organizações

autocráticas e burocráticas a autoridade e o poder são estáveis e bem definidos, já nas organizações democráticas quem dita a forma de poder e governação é o “povo”. Os seres humanos ficam frequentemente presos a redes que eles próprios concebem. As organizações são criadas por processos conscientes e inconscientes, porém as pessoas podem ficar prisioneiras das imagens, ideias, pensamentos e ações que estes processos alimentam. A ideia da metáfora como uma prisão psíquica baseia-se no facto de as organizações serem socialmente construídas, o que frequentemente acaba por representar uma existência e domínios próprios que fazem com que se exerça um certo grau de poder sobre os fundadores. A metáfora da organização como fluxo e transformação assenta na ideia de que o universo é composto por fluxos e características envolventes que estão em constante movimento e mudança, tal como as organizações. O lado mais sombrio das organizações é quando estas atuam como instrumentos de dominação, isto é, quando um indivíduo ou grupo de indivíduos impõe as suas vontades aos outros. As diferentes metáforas apresentadas que confluem em diferentes dimensões de uma determinada situação evidenciam as diferentes valências que podem existir. Desta forma, o modo como se analisa e racionaliza as situações influencia a atuação. Por isso os líderes e gestores são também influenciados pela forma como analisam e processam o conhecimento das organizações em que estão inseridos (Morgan, 2006).

Metáfora	Papel do líder	Tipo de liderança requerida	Armadilhas típicas de um líder
Máquina	Chefe projetista e implementador das mudanças	Gerir projetos Definir os objetivos Monitorizar e controlar	Gestão micro pelo líder o que significa atividades focadas na medição em vez de experimentação ou assunção de riscos.
Organismo	Treinador, conselheiro e consultor, “o que segura o espelho”	Treinar e apoiar	A metáfora torna-se uma ideologia. O processo de mudança torna-se auto-serviente e alcança muito pouco. Existe um foco na reação em vez da iniciação. A mudança acontece mas é muito pequena e muito tarde.
Sistema Político	Político – orador poderoso e nos bastidores é um negociador	Visionária Construtor de uma aliança poderosa Conectar agendas	Os líderes transformacionais são vistos como manipuladores maquiavélicos. Os líderes não são de confiança, por isso, as pessoas obedecem em vez de se comprometerem. As pessoas fazem o mínimo. Os líderes seguem a sua própria agenda (ressalvando a sua reputação) em vez de fazer algo com um propósito maior.
Fluxo e transformação	Facilitador da mudança emergente	Fazer com que se cumpram os princípios governativos. Permitir a conectividade Amplificar os assuntos	Os líderes e demais envolvidos ficam confusos e frustrados. O esforço de mudança torna-se vago e frustrante e sem direção. Não existe um sentido de progresso para motivar futuros esforços.

Tabela 4: Liderança e metáforas organizacionais. (Adaptado de Super Business, 2008) URL:
<http://www.super-business.net/Knowledge-Management/859.html>.

2.4.2. O uso das metáforas na liderança

*"Os grandes líderes são como os melhores maestros –
eles vão além das notas para alcançar a magia dos músicos."*

Blaine Lee

As metáforas são uma ferramenta linguística útil para entender um fenómeno tão complexo como a liderança. Os líderes, especialmente os carismáticos, fazem muitas vezes uso das metáforas como forma de influenciar. No entanto, as metáforas não são somente usadas pelos líderes, mas são também muitas vezes usadas como formas de fazer sentido da liderança (Alvesson e Spicer, 2011).

Como Sims (2010) afirma, “uma das artes da liderança é ser capaz de numa organização contar uma história da qual as pessoas querem fazer parte, na qual querem aparecer como uma personagem” (Sims, 2010, p.257). A liderança é uma história com estórias e a escolha de personagens que conduzam a organização para o rumo desejado é a preconização de um talento adicional de uma boa narrativa da liderança (Sims, 2010). Sharma e Grant (2011) afirmam que a narrativa e o contar de histórias é fundamental na construção de uma entidade carismática. Os líderes carismáticos fazem “sense-making” dos factos e eventos para satisfazer um guião que corresponde às necessidades dos liderados (Sharma e Grant, 2011).

O contar de histórias (ou estórias) está culturalmente impregnado nos humanos. Os gestores usam histórias com os mais diversos objetivos: para ilustrar um determinado assunto, para incorporar as suas histórias pessoais ou corporativas e para celebrar atos de coragem quer deles mesmo, quer de outros (Hatch et al, 2005).

Quando o objetivo é influenciar, os líderes recorrem ao uso de metáforas como forma de persuasão. Os líderes têm de aprimorar as suas capacidades linguísticas para convencer os seus seguidores para que estes sintam que estão de facto a ser liderados. Neste sentido, a liderança é também construída através da linguagem que utilizamos para falar sobre ela (Alvesson e Spicer, 2011). Segundo Gabriel (2000), os contadores de histórias constroem o sentido através do uso de ferramentas criativas, tais como: encontrar motivos; estabelecer ligações casuais; atribuir responsabilidade de algo a um objeto ou sujeito; unir personalidades; imputar qualidades; exprimir emoções; anunciar

as causas; e proclamar cautela. Mas as histórias (ou estórias) têm de conter uma boa dose de realismo para que façam sentido para a audiência (Sharma e Grant, 2011).

Diversos estudos confirmam que os líderes carismáticos são aqueles que fazem um maior uso das metáforas (p.e. Martin Luther King e Franklin Roosevelt). Um outro estudo advoga que os líderes fazem um esforço significativo para moldar a forma como são vistos, nomeadamente naquilo que é publicado por revistas, e portanto as metáforas que usam mudam com o tempo, como tentativa de justificar as suas performances e fazer sentido dos seus sucessos e fracassos. A conclusão que pode ser retirada na sequência destes estudos é que quanto mais e melhores metáforas são usadas, melhor a liderança. Os líderes são definidos pelas metáforas que emolduram as suas ações (Alvesson e Spicer, 2011). Os líderes carismáticos, para além da capacidade de adaptação dos seus discursos para diferentes audiências, recorrem ao uso de figuras de estilo como a aliteração e a repetição, bem como ao uso de linguagem figurativa e imaginária (Bligh et al, 2004). Nas palavras de Amernic et al (2007), “o uso de metáforas tem muitas vezes um significado oculto que coisifica o poder dos líderes” (p.1866).

Uma das metáforas da liderança é comparar a figura de um maestro a uma boa gestão (Koivunen e Wennes, 2011). Napoli et al (2005) definem liderança como “jazz organizacional”: a metáfora do jazz enfatiza estabilidade e previsibilidade com o andamento da melodia; no entanto, uma das características-chave é a improvisação e incerteza. A liderança é como o jazz: algumas pessoas amam-na e outras odeiam-na (Parry, 2008).

Heiftz e Linsky (2002) oferecem uma visão metafórica da liderança: a liderança é música que ecoa no coração dos ouvintes providenciando meios de expressão sobre qualidades centrais como a criatividade e inspiração. A liderança é política, pois existe uma gestão de interesses porque sozinho não se consegue alcançar nada. Liderança é psiquiatria, pois possibilita uma maior compreensão da forma como os seres humanos enfrentam os desafios, quer individualmente, quer coletivamente. E liderança são os *media*, pois desperta a consciência de que a forma e identidade do mensageiros são muitas vezes tão importantes como a própria mensagem (Heiftz e Linsky, 2002).

2.4.3. As faces da liderança: gestor, artista e sacerdote

*"Quando observamos a natureza, o que vemos é o universo
exposto ao nosso próprio método de análise."*

Werner Heinsberg

No mesmo sentido metafórico com que se analisou a organização e a liderança analisar-se-ão as metáforas existentes na literatura em relação à figura do líder. Existem inúmeras metáforas para as faces da liderança: líderes como pedagogos, médicos, arquitetos (Amernic et al, 2007), comandantes, santos (Amernic et al, 2007; Alvesson e Spicer, 2011), jardineiros, companheiros, intimidadores, *cyborgs* (Alvesson e Spicer, 2011), gestores, artistas e sacerdotes (Hatch et al, 2005).

Os líderes como santos tendem a ser vistos como líderes autênticos que são puros e sagrados, mas o que caracteriza a metáfora dos líderes santos é o facto de estes reivindicarem uma performance moral na liderança, em vez de um processo literal de canonização. Os líderes jardineiros ajudam as pessoas a alçarem o seu potencial, nutrem as capacidades dos colaboradores para que estes persigam os objetivos da organização. Para os líderes companheiros a liderança significa privilegiar o bem-estar social e psicológico dos colaboradores, manter e alimentar a motivação dos colaboradores. Na visão dos líderes como comandantes emerge a imagem de uma figura com uma linguagem militar: os líderes sentem-se machos alfa cujo propósito é a ação e responsabilidade, mas são pouco tolerantes a vacilações e críticas dos subordinados. Os líderes comandantes são diretos, poderosos na transmissão de direções precisas e fazem-no através da imposição das suas ordens. Na metáfora de líderes como *cyborgs* o que se pretende realçar são os aspetos inumanos da liderança, a ideia de uma parte homem e uma parte máquina. É um líder inspirador bem-sucedido e muitas vezes autocentrado que possui um lado não emocional. É racional, calculista, competitivo e focado, o que faz com que se pareça a um robô. A metáfora dos líderes intimidadores pretende trazer à luz o lado mais obscuro da liderança e a forma como a intimidação, a humilhação e a malícia são utilizadas como forma de alcançar resultados. Esta metáfora não pretende ter uma cotação de imoralidade ou amoralidade mas uma moral agnóstica sobre os valores da conduta da liderança (Alvesson e Spicer, 2011).

Para além das metáforas apresentadas por Alvesson e Spicer (2011), Hatch et al (2005) identificaram três importantes faces da liderança: o líder como gestor, artista e sacerdote. A capacidade dos líderes serem seres inspirados, criativos e com racionalidade técnica vai definir a efetividade da sua liderança ao longo do tempo, que definirá as três faces da liderança (Tabela 5).

No mundo dos negócios é necessária uma racionalidade técnica (gestor) para alcançar elevados resultados práticos; no campo das artes, a criatividade (artista) para exorcizar os mais profundos sentidos e sentimentos da expressão humana; e, no mundo espiritual (sacerdote), o objetivo é elevar a perfeição do espírito humano. Os autores alegam que todas as faces são necessárias, isto porque a racionalidade técnica, criatividade e inspiração são a chave para a obtenção de uma elevada performance nos negócios (Hatch et al, 2005).

	Gestor	Artista	Sacerdote
Descrição Geral	Disciplinado	Curioso	Empático
	Racional	Independente	Ético
Competências	Organizar	Criar	Inspirar
Nucleares	Controlar	Provocar	Confortar
Ajuda os outros a desenvolverem	Competências	Imaginação	Fé
Domínio Psíquico	Intelecto	Emoções	Alma
Tipo de visão	Estratégica	Artística	Transcendente
Fonte de poder e influência	<i>Expertise</i>	Originalidade	Pureza
Ideal Heroico	Decisor	Inovador	Salvador

Tabela 5: As três faces da liderança: gestor, artista e sacerdote (Adaptado de Hatch et al, 2005).

Em determinados períodos a liderança é racional, disciplinada, organizativa e estratégica, mas também é curiosa, imaginativa, emotiva e artística, assim como empática, inspiradora, confortante e transcendente (Parry, 2008).

As três faces coexistem concomitantemente num líder. No entanto, têm ênfases diferentes mediante as circunstâncias e o próprio desenvolvimento do líder.

A face de sacerdote inspira fé e motiva a transformação, enquanto a face de artista fornece visão e uma audácia criativa para imaginar a mudança. O poder de

sedução do artista e o apelo inspirador do sacerdote deve ser balanceado pela disciplina do gestor para a produção de resultados práticos (Hatch et al, 2005).

O desenvolvimento futuro dos líderes passa por um desenvolvimento das faces de artista e sacerdote que acontece através do aperfeiçoamento dos discursos como contadores de histórias, fazedores de mitos e dramaturgos. O líder deve aprender a girar em torno das diferentes faces dando a cada um delas o seu lugar ao sol; no entanto, não deverá favorecer uma em função das outras, mas todas as faces devem ser queridas igualmente (Hatch et al, 2005).

2.5. Conclusões: do líder para a liderança como relação e processo

“Quando um líder parar de aprender, deve parar de liderar.”

Pastor Bill Hybels

Segundo o dicionário da Língua Portuguesa, liderança significa “Comando, direção, hegemonia”. Muitos autores têm escrito sob liderança e existem mil e uma fórmulas de se ser líder e de se construir um líder. Os “holofotes” da liderança estão muito centrados na figura, personagem ou caráter de uma pessoa, a quem designamos líder. Mas será que fará sentido falar em liderança sem liderados? Parece que é um exercício frívolo justificarmos a existência de liderança sem observarmos a dinâmica processual e relacional. A liderança não é isto, nem é aquilo, mas o que acontece num tempo ou espaço entre duas ou mais pessoas. Assumir que o conceito de liderança pode ser objetivamente determinado é pouco consensual entre a comunidade científica. E dar-lhe uma definição *stricto sensu* é fazer com que o conceito perca poder. A solução parece residir na visão da liderança como um fenómeno, o que permite que a forma como a definimos possa ser alterada. A liderança é um processo coletivo e não a devemos associar somente à figura de um líder porque do outro lado também existem os liderados (Ladkin, 2010). Para Grint (2000), a liderança, mais do que uma análise é uma arte; é um produto da imaginação; é olhar para o que pode ser alcançado, tendo em conta o onde, o quando e o porquê de o alcançar. A liderança envolve a construção de verdade e identidade (Grint, 2000). Sims (2010) define liderança como uma coleção estranha de atividades relacionadas em que cada uma pode ter diferentes aspetos

escondidos e com isso evidenciar a diferença. Parece que muitas vezes olhamos a liderança sob a luz de um poste que não a ilumina, já que, para entender a liderança é necessário ter em consideração que a mesma consiste numa atividade e não num atributo; liderança é juntar diversos participantes; liderança é feita por um poeta da organização; liderança é uma arte contemplativa, narrativa e de diálogo. Não se pode colocar a liderança sob os holofotes da perspectiva dos traços do líder mas antes como um exercício de um conjunto de artes que necessita de confluências entre diferentes aptidões (Sims, 2010). A liderança é relacional e autores como Köping (2007) e Soila-Wadman (2007) defendem que a liderança é criada através das relações entre as pessoas, artefactos e outros objetos (Koivunen e Wennes, 2011).

O estudo da liderança requer que a vejamos em todo o lado, sendo contudo necessário reconhecer as suas limitações. Alvesson e Spicer (2011) reconhecem que existe uma elevada ambiguidade inerente ao fenómeno da liderança. A liderança é, pois, um fenómeno contraditório que pode ser usado de maneiras diferentes por diferentes pessoas, em que todos são um coproduto da liderança (Alvesson e Spicer, 2011).

A liderança pode acontecer em qualquer momento e a motivação e energia para liderar podem vir de onde menos esperamos. A liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a liderar e aqueles que são liderados e é a qualidade da relação que conduz a grandes feitos. Por isso, o estudo da liderança não é sobre personalidades mas sobre comportamentos. Para uma liderança exemplar, Kouzes e Posner (2007) defendem cinco práticas comportamentais, que consistem em modelar o caminho, inspirar uma visão coletiva, desafiar o processo, fomentar os outros a agir e apelar ao coração. Por modelar o caminho, entende-se que são os líderes que têm de clarificar os princípios fundamentais da organização. Ao inspirarem uma visão, os sonhos e visão dos líderes sobre o que a organização pode ser, devem-se transmitir aos outros através da comunicação numa linguagem viva e num estilo expressivo. Os líderes devem desafiar o processo e possibilitar os outros que o façam, por isso, têm de ser pioneiros e estar dispostos a lançar-se para o desconhecido. Os líderes procuram oportunidades para crescer, melhorar e inovar. Os líderes fomentam os outros a agir não pela acumulação do poder mas através da delegação. E os líderes apelam ao coração mostrando o apreço pelo contributo das pessoas, criando uma cultura de celebração de valores e vitórias (Kouzes e Posner, 2007).

A ideia central é que liderança é um processo que emerge de uma relação que envolve duas partes, de um lado o líder e do outro os liderados.

Liderar é um como um jazz melodioso em que a certeza da próxima nota é incerteza da sonoridade oferecida. A liderança personifica-se num rosto disciplinado, ousado e acolhedor e este líder atua numa sinfonia única e inspira os outros a escutarem a balada que os conduz a serem maestros da sua orquestra. O líder por adimplência incorpora a sua face de gestor, mas para além disso é fundamental que desenvolva mecanismos para ser um artista que provoca os outros e apela à criatividade e um sacerdote que inspira e conforta os seus liderados. Ele poderá revelar-se ainda um pedagogo, assumindo o seu papel de professor para a condução de outros ao papel de líderes. Esta é talvez a forma mais forte de institucionalizar a sua liderança e o seu carisma, o facto de não se encontrar agarrado ao poder pelo mesmo, permitindo emergir aqueles que estão abaixo da sua linha de sucessão.

3. Problemática e metodologia de investigação

No capítulo anterior foram apresentadas as principais abordagens ao conceito de liderança e a natureza ainda jovem do conceito, o que constitui uma porta aberta para se desenvolverem e introduzirem novas temáticas e considerações. Neste capítulo apresenta-se o objetivo na base deste trabalho de investigação e a metodologia utilizada.

3.1. Problemática de investigação

O presente trabalho de investigação centra-se na liderança de Belmiro de Azevedo (BA), tendo por base o seu percurso de vida até à ascensão ao topo da gestão da Sonae. O objetivo principal é perceber a evolução da sua liderança ao longo do tempo e explorar a influência do seu percurso de vida nessa trajetória enquanto líder.

Estudos como o de Gottfried et al (2011) sugerem que a liderança na vida adulta está ligada ao desenvolvimento da motivação para liderar desde infância. Daí a relevância da análise do percurso de formação de personalidade, bem como da história de vida (Gottfried et al, 2011). O facto de, em muitos casos, desde tenra idade os líderes se terem manifestado como sendo seres “especiais” em certos aspetos fornece as “provas” da sua capacidade de liderar (Shamir, 2005, p.495). A história de vida do líder serve para a construção de uma imagem que incorpora a visão da verdade do líder e o seu próprio conceito, dado que a identidade é uma estória criada, contada, revisitada e recontada ao longo da vida (Shamir, 2005).

Em suma, a formação do carisma, a personalidade e o percurso de vida é a base da construção da figura do líder, aliada à sua autenticidade e capacidade de persuadir os seguidores.

Popper e Mayseless (2007) advogam que a vontade de liderar tem as suas raízes na infância. A motivação de liderar é a ideia central na construção da literatura da liderança. Gottfried et al (2011) realizaram um estudo que revela que a motivação intrínseca na infância está na base do desenvolvimento da motivação para liderar na idade adulta. Aqueles que têm gosto em aprender por sua própria iniciativa são mais prováveis em querer liderar devido ao gosto pela aprendizagem. As crianças e os

adolescentes que possuem essa motivação intrínseca têm atributos motivacionais que podem contribuir para a liderança no futuro, incluindo: uma orientação para a supremacia; curiosidade e persistência; empenhamento nos desafios e dificuldades, e em tarefas novas sem estar à espera de recompensas externas (Gottfried et al, 2011).

Para Gardner (2011), o impacto último do líder depende de forma mais significativa da história particular que ele relata ou incorpora e na receptividade dessa mesma história por parte da audiência, isto é, os seguidores ou colaboradores. A origem das histórias remonta à infância e foca-se nos assuntos que crescem com o tempo e continua a ganhar consistência à medida que adquirimos consciência de quem somos, ou seja, com a construção da identidade, a noção da sociedade, e do bem e do mal.

Como exemplos, serão descritos os casos de Eleanor Roosevelt e Martin Luther King Jr.. Cada um com o seu estilo, são descritos como indivíduos ambiciosos, tendo ambos ‘criado’ um papel e uma história poderosa, dispondo de uma audiência receptiva às suas histórias e histórias de vida que acabaram por ser determinantes na posição de liderança que construíram (Gardner, 2011).

Eleanor Roosevelt (Gardner, 2011) teve uma infância extraordinária para o seu tempo. Nascida em 1884, em Nova Iorque, numa família abastada, teve mais oportunidades que qualquer outra mulher da sua geração. No entanto, teve uma infância infeliz, que deixaria qualquer criança amedrontada. Os seus pais eram vistos como um casal ideal. Mas o mundo Vitoriano de seu pai e dos seus jovens tios e tias envolvia uma vida com base no alcoolismo, adultério, abuso sexual de menores, violação e abandono. A sua mãe, uma mulher fria e severa, morreu quando Eleanor tinha oito anos, vítima de difteria. O seu pai, bem-intencionado mas altamente perturbado, morreu quando ela apenas tinha dez anos. A órfã Eleanor foi criada pela avó materna. As memórias de Eleanor de si mesma são de uma pessoa pouco atrativa, o patinho feio da família, e com um sentimento de inferioridade, em relação aos demais familiares, medrosa e que suplicava aprovação e segurança. Mas ela desprezava o seu estado psicológico, bem como as suas competências académicas. A sua sobriedade fez com que rapidamente se parecesse a uma mulher adulta e, no final da escola primária ela já dominava os artifícios da linguagem, tinha especial interesse nos assuntos morais e demonstrava os primeiros sinais de liderança que marcaram a sua vida posteriormente. Um importante evento que se tornou decisivo no desenvolvimento de Eleanor foi a passagem pela

Allenswood School, nos subúrbios de Londres. A diretora da escola, Mlle. Marie Souvestre, era uma pessoa notável que expressava perspectivas fortes sobre assuntos do cotidiano, quando se consciencializou da força de Eleanor e a tomou como sua protegida. Ambas mantiveram uma forte relação de amizade até à morte de Souvestre. Souvestre proporcionou-lhe a imagem de uma figura maternal e com ela viajou pelo Continente Europeu, apreendendo sobre a cultura e a vida deste Continente e a forma como uma mulher independente e forte poderia afirmar-se num mundo dominado por homens. No seu regresso aos Estados Unidos, imediatamente se envolveu nas causas sociais. Os anos em Inglaterra proporcionaram-lhe o primeiro contacto com um lado irresponsável e despreocupado, mas o retorno aos Estados Unidos acentuou-lhe o lado sério da vida. Eleanor casou com o seu primo afastado Franklin Roosevelt (que se veio a tornar Presidente dos Estados Unidos), de quem teve cinco filhos, mas ela não dispunha de um instinto maternal, em parte reflexo do seu próprio percurso infantil, mas tentou aprender com os seus erros a desempenhar o seu papel. As suas energias estavam em parte voltadas para a carreira do seu marido, que se desenvolvia rapidamente. No entanto, dois eventos dramáticos alteraram o rumo do seu casamento, em que ela se havia posicionado como uma mulher que apoiava devotamente o seu marido político, mas com uma perspectiva apartidária. Eleanor descobriu que o seu marido mantinha uma relação extraconjugal com a sua secretária. Confrontando-o com a sua suspeita, ele comprometeu-se a pôr termo a essa relação mas, entretanto, envolveu-se com outra mulher com quem manteve uma relação até à sua morte. O segundo evento foi a contração de pólio por Franklin, que o impediu definitivamente de voltar a caminhar. Porém, Eleanor colocou grande empenho e dedicação na reabilitação do seu marido. E foi exatamente na década de 1920, aquando a contração da doença do seu marido, que Eleanor aprendeu a “dominar” o serviço público. Conjuntamente com um grupo de mulheres de Nova Iorque, elaborou uma agenda legislativa que se estendia desde a saúde até à proteção das mulheres no mundo do trabalho. Era sua convicção que importantes mudanças poderiam ser feitas através do processo político, em que as mulheres tinham sido largamente excluídas. Ela aprendeu a fazer discursos, a encontrar apoios, a contar votos, a ser direta e a confrontar aqueles que detinham o poder. Eleanor é descrita como alguém com uma extraordinária capacidade de organização, avaliação, perceção prática, e uma incrível resistência. Tornou-se uma mulher de causas,

independente, a voz da participação das mulheres no governo e dos assuntos liberais. Para além disso, desempenhou um papel talvez mais importante que todos os outros – ser a conselheira informal de Franklin. Após a morte de Franklin, ela continuou a ser a voz das suas crenças, mas agora sendo ela mesma. Ela foi uma líder de um grupo não-dominante que se inventou e reinventou ao longo do tempo. Eleanor falou para as mulheres e de mulheres para que fizesse sentido à audiência da sua época. Nas suas próprias palavras: “As mulheres que querem ser líderes têm de destacar-se e manter-se firmes... e a prova de combinar o papel de mulher, um espírito independente e livre, uma carreira e interesses próprios, proporciona um exemplo de quão difícil é progredir ainda hoje ” (Gardner, 2011, p.187).

Martin Luther King Jr. (Gardner, 2011) nasceu em Atlanta em 1929. King Jr. sempre foi um bom aluno e, com quinze anos, entrou num programa especial para estudantes dotados no Morehouse College. Posteriormente entrou para a Crozier Theological Seminary, onde obteve o bacharelato e depois ingressou na Boston University, onde realizou o doutoramento. Tinha um discurso eloquente e movia-se facilmente em diversos círculos sociais. Em 1954, aceitou o convite para pastor da igreja batista. Mas um evento ocorrido em Montgomery viria a marcar o destino deste homem. Uma mulher negra tinha sido presa por violar a lei municipal, após ter-se recusado a sair do assento de um autocarro depois de ter sido interpelada pelo motorista do mesmo para ceder o seu lugar a uma mulher branca. Um movimento de boicote aos autocarros foi iniciado e King Jr. encabeçou a liderança desse movimento. Advogou, contudo, que este deveria ter um carácter de não-violência e a única arma usada era a do protesto. Este facto proporcionou-lhe uma notoriedade pública e, para além de pregar a sua fé enquanto pastor, ele assumiu um papel da liderança em que os outros o olhavam como uma fonte de inspiração e direção. King Jr. tinha uma perceção de si como o líder nacional do movimento das pessoas negras e adquiriu experiência e relevância em causas dos direitos civis. King Jr. era um cristão profundamente conhecedor da Bíblia e desenvolveu uma elevada experiência na igreja enquanto pastor, corporizando de forma convicta os ideais religiosos e outras tradições, assim como os ideais nos quais a América foi fundada. Estes foram os ingredientes da emergência da visão filosófica de King Jr. que lhe permitiu ser um líder de um grupo não-dominante. Aprendeu a modelar as suas palavras e o seu discurso, mas dispunha de um elevado sentido de escutar o

outro, de se comprometer e de ter os pés assentes no chão. E manteve-se firme no sentido de justiça, verdade e retidão. Em 1963, King Jr. fez o discurso que marcou a história e perpetuou a sua imagem no mundo, “I have a dream”. A sua coragem foi determinante, mas tinha consciência de que poderia ser assassinado. King Jr. também era humilde mas na mesma medida em que era orgulhoso e grandioso. É especialmente relevante e desafiador um indivíduo ocupar uma posição de liderança quando a mesma não é revestida de autoridade e está apenas assente na capacidade de discursar e agir de forma convicta e inspirar outros a fazerem o mesmo. A vida deste homem talentoso interseccionou as necessidades de um grupo que procurava a sua afirmação, e produziu e criou um sentido de identidade às pessoas negras que se sentiam despossuídas (Gardner, 2011).

3.2. Metodologia de investigação

Na realização do trabalho de investigação adotou-se uma metodologia qualitativa que se traduz num estudo de caso. Van Manen (1993) definiu que os métodos qualitativos são uma forma de descrever, decodificar e traduzir em termos de significado um fenómeno que ocorre no mundo social (Easterby-Smith et al, 1991).

O objetivo não é extrapolar a análise de BA como um *role model* para qualquer organização mas analisar em profundidade o seu caso específico e perceber como as diferentes faces da liderança se revelaram ao longo do percurso deste homem que partiu do Marco de Canaveses e atualmente gere uma das empresas mais importantes em Portugal e além-fronteiras. Com este estudo pretendemos fazer uma análise das diversas faces da liderança (Hatch et al, 2005), no caso concreto de BA, desde a década de sessenta até ao início do século XXI. Na preparação e execução da investigação pretendemos fazer uma análise crítica e reflexiva sobre o carácter de BA e a sua liderança, evitando incorporar uma versão romanceada da sua história e histórias de vida.

Como dados primários para a investigação foi realizada uma entrevista com o próprio Belmiro de Azevedo, em 7 de Fevereiro de 2012, nas instalações da Sonae, na Maia, no seu gabinete. A duração da entrevista foi de cerca de cinquenta minutos e a abertura do entrevistado para responder a todas as perguntas foi total e sem quaisquer reservas. Um dos objetivos da entrevista era que o entrevistado recuasse à sua infância e

adolescência e avançasse depois até aos primeiros anos de atividade profissional enquanto engenheiro, de modo a poder depois explorar a génese da sua forma de liderar.

A entrevista foi semiestruturada e as questões visavam dar ao entrevistado a possibilidade de expandir a conversa em torno de episódios que considerasse mais relevantes. É o tipo de entrevista apropriado para questões que requerem um pensamento aprofundado e em que as respostas têm de ser exploradas e clarificadas, permitindo acrescentar um grau de confiança que não se encontra em questionários, bem como explorar pistas não-verbais (Easterby-Smith et al, 1991).

Como dados secundários foram utilizados livros biográficos sobre Belmiro de Azevedo, bem como publicações internas da empresa Sonae e outras publicações na imprensa escrita. A biografia de um líder fornece uma base importante para alimentar a crença dos seguidores, bem como para dar maior visibilidade aos traços e comportamentos do líder. Muitas vezes os seguidores não têm oportunidade de observar os líderes de perto, pelo que as suas biografias permitem aos seguidores uma aproximação ao líder. Para aqueles que trabalham de perto, a biografia é uma forma de conhecer o passado do líder e moldarem os seus próprios comportamentos em torno do conhecimento que possuem. Os seguidores procuram marcas de autenticidade nas histórias de vida dos líderes, nomeadamente elementos que permitam que justifiquem que o líder fale em nome deles. O ato de seguir é um processo contínuo de comparar as histórias de vida dos seus líderes contadas por eles e informação que obtêm dos líderes através de outras fontes e comparar as mesmas histórias com as suas mensagens e ações. As suas biografias são também fontes de identidade. As histórias de vida transmitem não apenas o percurso de vida de um determinado indivíduo mas também significados sociais e culturais, bem como a sua forma de sentir, pensar e atuar. Nesse sentido, ao estudar a história de vida é possível aceder aos significados culturais da liderança e compará-las com os contextos (Shamir, 2005).

4. De Belmiro a Belmiro de Azevedo

“O Belmiro é como um ribeiro de água cristalina a correr, impetuoso, por entre as fragas graniticamente despidas de uma montanha imponente.”

Magalhães Pinto, 2001, p.29

Belmiro de Azevedo (BA) é um apaixonado pelo saber e pela educação, o que acabou por ser a raiz do que o tornaria um ser maior. Ver mais além e viajar por mares nunca antes navegados, faz deste explorador um visionário. Ironicamente, o seu percurso pelos mares fez-se através da terra, através dos aglomerados de madeira, onde muda processos e impõe o seu lugar. Crítico severo contra a incompetência, não abdica da sua independência e liberdade para quebrar estereótipos.

Neste capítulo é analisada a trajetória de vida de Belmiro desde a sua infância em Tuías, Marco de Canaveses, até à sua ascensão na Sonae como BA (Tabela 6).

4.1. Infância

Belmiro é um homem estruturado e independente, com os alicerces vinculados e consciente de onde veio e que em momento algum o renega. Mas um é homem com um espírito demasiado livre para ficar apegado às raízes e que sabe que existe todo um mar para ser explorado e uma viagem longa para realizar. Essa viagem começou na camioneta que o trouxe para o Porto e o fim da mesma está longe de ser avistado ...

Belmiro nasceu a 17 de fevereiro de 1938 em Tuías, uma das mais humildes freguesias do Marco de Canaveses (Magalhães Pinto, 2001). É o mais velho de oito irmãos, quatro raparigas e quatro rapazes, após a morte da sua irmã primogénita com apenas nove meses. Em setembro de 1939 nasce o irmão que viria a ser o mais próximo de Belmiro. Apesar da diferença de idades, vão juntos para a escola primária do Freixo que ficava a mais de dois de quilómetros de Tuías. Mas esta não era a maior dificuldade para Belmiro. O seu primeiro professor primário não sabia disciplinar e os castigos aplicados eram humilhantes para os alunos. Por não aceitar a autoridade aplicada pelo

professor, que aos seus olhos se revela injustificada, e com a falta de disciplina em coisas sérias, reprova o ano. Revela então ao seu pai que não quer continuar nessa escola. Essa foi a primeira vez que se insurgiu contra a vontade de seu pai e em que a sua teimosia venceu (Magalhães Pinto, 2001).

Em outubro do ano seguinte passa para a escola primária de Tuías e conhecerá o homem que acabará por determinar uma parte importante do seu futuro. O seu novo professor, Carlos da Silva Andrade, tinha uma personalidade austera e era disciplinador e competente. Este professor tinha como principal missão a formação dos seus alunos e é por ele considerado como um verdadeiro pedagogo. Belmiro encontra nesta figura de um rigor austero e com um sentido de missão, mais do que formador, um educador que o acompanhará e, pelo qual nutrirá um respeito e admiração profunda. Este professor viu-se em mãos com um aluno brilhante com sede de saber e aprender e traçou os desígnios deste homem-menino. Belmiro reconhece na figura do seu professor a exigência de qualidade e a sua aplicação é determinante para que rapidamente se torne o melhor aluno, sendo especialmente sobressaliente em matérias como a aritmética e português. No final do primeiro ano na escola de Tuías, o professor entende que Belmiro já sabe mais do que cumpria a um aluno do primeiro ano e comete uma ilegalidade e passa Belmiro da primeira para a terceira classe. As qualidades de Belmiro e o seu espírito extrovertido e de iniciativa fazem com que ele assuma a liderança da sua turma e é nomeado como responsável da turma, aquando das deslocações do professor ao Porto, na sua qualidade de delegado escolar. Belmiro é descrito (Magalhães Pinto, 2001) como insubordinado quando assume a liderança e agia muitas vezes por impulsos. Apesar de ser um irrequieto, a sua atenção é máxima quando o propósito é aprender. No entanto, já em menino tem um elevado sentido crítico e duvida de toda a informação que seja oriunda de uma fonte que não lhe merece confiança (Magalhães Pinto, 2001).

Em casa, Belmiro é também o ‘chefe da turma’ de todos os irmãos – um chefe arreliador, mandão, traquina e rebelde (Magalhães Pinto, 2001). A sua mãe, Adelina, revê-se no filho Belmiro, os sucessos escolares recordam-lhe os seus, e nutre um especial carinho pelo filho primogénito, sendo que os irmãos consideram que o Miro⁶ era o predileto da mãe. Entretanto, aproxima-se o final da quarta classe e para o pai de

⁶ Miro – nome pelo qual é tratado pela família e alguns amigos.

Belmiro era tido como certo que este ficaria disponível para os afazeres de carpintaria, que até então era a profissão do seu pai. E é nesta altura que o professor traça a vida deste homem, enquanto este menino traça a sua vida enquanto homem, e propõe aos seus pais que faça o exame de admissão ao liceu, que na altura só existia no Porto. Esta ideia não foi bem acolhida pelo seu pai, porque o seu sentido de igualdade entre todos os filhos predominava na sua consciência e a potencial impossibilidade de proporcionar a mesma formação aos restantes filhos, bem como o facto de não existirem condições para Belmiro estudar no Porto. Mas o acaso de o padrinho de Belmiro viver no Porto e estar disposto a acolher o afilhado atenuou em parte a sua relutância neste passo que seria determinante e decisivo na sua vida (Magalhães Pinto, 2001).

4.2. A vinda para o Porto

Em outubro de 1949, com 11 anos, Belmiro parte para o Porto sozinho, para cumprir o seu destino – estudar. Vai para o Liceu Alexandre Herculano. À sua espera encontra-se o padrinho Belmiro. Parte sozinho, sem lágrimas e com uma alegria imensa, com a consciência de que a aplicação nos estudos e o trabalho teriam a sua recompensa. Vai viver com o padrinho, ‘acampando’ com ele primeiramente no atual Hospital Santos Silva onde o seu padrinho era fiscal de obra e mais tarde no observatório meteorológico da Serra do Pilar, no Monte da Virgem, para onde foi transferido⁷. Percebe-se que esta metonímia não é no sentido literal porque viveu sempre sob um teto, mas é entendível como uma fase de transição e adaptação, tal como um verdadeiro campista, em que se destaca o espírito de sobrevivência. O código do campista, entre outros pontos, dita que o campista adota e observa o respeito pelas instalações que utilizou, bem como os equipamentos coletivos, o uso da maior cortesia e afabilidade para com os habitantes das regiões que visita e para com os companheiros de acampamento, respeitando a natureza e os animais. O discurso de BA interseta esta imagem no decurso da entrevista concedida quando fala do medo que sentia quando em plena noite fazia o percurso a pé até apanhar o elétrico em Santo Ovídio, como uma espécie de princípio de respeito para com a noite, mas que não lhe amolecia o espírito

⁷ Entrevista realizada a 7 de fevereiro de 2012.

de aventura e audácia para no escuro da noite percorrer aqueles caminhos. Acordava por volta das cinco da manhã para chegar mais cedo ao liceu e jogar à bola com os colegas e, posteriormente ir para as aulas, que começavam às oito da manhã.

Belmiro assume que, nos anos de liceu, tinha uma faceta de brincalhão e que, enquanto adolescente, admite ter cometido algumas traquinices, próprias da idade e da irreverência que o caracteriza. A convivência com o padrinho foi ela também marcante e Belmiro vê nele um homem extraordinário com ideias e ideais pouco convencionais para o seu tempo. Os fins-de-semana são passados na companhia do padrinho, sendo esse o tempo para as conversas que viriam a contribuir em muito para a sua formação. O padrinho era um autodidata que apenas possuía a quarta classe, sendo republicano carbonário e agnóstico; um homem que nunca assumiu religiosamente um compromisso com a mulher com quem viveu e de quem era profundamente apaixonado, o que para a época era pouco convencional. O que o padrinho ensinou a Belmiro a ser enquanto homem era viver a liberdade com responsabilidade e por isso não controlava a atividade escolar do afilhado apesar de lhe alertar para a responsabilidade relativamente ao seu aproveitamento. Mas Belmiro foi sempre um aluno brilhante e com uma enorme facilidade em aprender, figurando no quadro de honra.

Porém, sem nenhum sobreaviso, em dezembro de 1954, o seu padrinho morre na sua presença, vítima de um acidente cardiovascular. Foi a primeira pessoa que viu morrer e a primeira noção de perda que experimentou (Magalhães Pinto, 2001).

O que parecia ser o fim da sua estância no Porto, com a morte do padrinho, acabou por não o ser. No funeral do mesmo, o professor de matemática do liceu (professor Peres) predispõe-se a acolhê-lo, visto ser um excelente aluno. Nessa altura, como forma de ajudar ao seu sustento começa a fazer aquilo que também lhe está no sangue – ensinar – e começa a dar explicações. Entretanto, o professor Peres vai lecionar para Moçambique e Belmiro fica novamente desalojado. Ganha então uma das primeiras bolsas de estudo da Fundação Calouste Gulbenkian, o que conjuntamente com o que ganha das explicações permite-lhe alugar um pequeno quarto na Rua do Bonfim. Nas explicações que dá demonstra um interesse pelos seus alunos e é extremamente exigente para com eles (Magalhães Pinto, 2001).

Em julho de 1956, Belmiro acaba o sexto ano do liceu com classificações elevadas e na disciplina onde tinha maiores dificuldades (desenho) obtém a melhor

classificação, o que revela a sua determinação em vencer desafios. À porta estava a admissão à faculdade, não tendo sequer de fazer o exame de aptidão. Após a entrada na Faculdade os explicandos multiplicam-se e com alguns desses ficarão amizades para a vida. Na qualidade de explicador é metódico e ordenado, pretendendo fazer com que os alunos compreendam, em vez de decorarem. Os explicandos ficavam deslumbrados com as suas aptidões de liderar e de arrastar os outros atrás de si (Magalhães Pinto, 2001). Aliás, um dos explicandos e amigo viria a proporcionar-lhe umas férias em Leça da Palmeira, onde conheceu a sua mulher.

Pouco tempo antes de entrar na faculdade, o pai de Belmiro encontra trabalho nas obras de ponte da Arrábida e vão então morar para uma casa arrendada na Rua do Carriçal, ao Amial. Belmiro com o dinheiro das explicações ajuda a pagar a renda. A ‘nova’ casa dispunha de quatro quartos – um que ficou só para ele, um para os seus pais, um para as suas irmãs e outro na cave para os seus irmãos. Aqui a sua figura como líder já estava bem presente e de alguma maneira assume o controlo da casa. Todos os irmãos lhe obedecem e Belmiro disfruta de algumas mordomias, tais como: um buraco feito na parede para que o telefone instalado na sala pudesse passar para o seu quarto para namorar ao telefone; a preparação dos seus pequenos-almoços eram feitos todos os dias pelas irmãs, e o café só poderia ser colocado na mesa quando Belmiro exclamava “Já aí vou!”; o café com leite não podia ganhar nata porque ele não apreciava e quando tal acontecia teria de ser feito de novo; o pão tinha de estar bem torrado, mas não queimado e a manteiga deveria estar bem espalhada. Com a família toda reunida, Belmiro esforçava-se por incutir o gosto na formação nos restantes irmãos, incentivando-os a estudar, sobretudo à irmã mais nova, a quem chega a pagar os estudos, impondo-lhe que esta estudasse (Magalhães Pinto, 2001).

No que concerne à sua entrada na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, afirma que qualquer curso de engenharia lhe servia, porque o que lhe interessava nessa altura eram as ciências. Mas a engenharia química estava em voga e o fulgor da indústria petroquímica realçava a importância desta área. Para além disso, como o próprio refere, as pessoas que ocupavam lugares de relevo nessa altura possuíam esta formação. Existia nele a consciência que esta área de engenharia tinha mais para oferecer que qualquer outra. Como o próprio afirma, “antes de ser um engenheiro era um

engenhoca”⁸, mas a engenharia química revela-se mais abrangente porque, segundo as suas próprias palavras “para além de projetar e conduzir operações, permite criar produtos”⁹ (Magalhães Pinto, 2001).

Num dos poucos momentos em que durante a sua juventude encontrou o lugar para a diversão, foi no grupo ‘A Tertúlia’, em que Belmiro mostra um carácter folgazão e dado a brincadeiras e de extrema camaradagem, em que fez amizades profundas que perduram até aos dias de hoje. Apesar de os colegas considerarem que levava a Tertúlia muito a sério, foi o espaço em que consolidou amizades sem nunca deixar de ser aquilo que o caracteriza – a honestidade e veemência com que defende aquilo em que acredita e a facilidade com que impõe a sua presença sem esquecer o espírito de companheirismo. Os tempos da Tertúlia foram essencialmente durante os primeiros dois anos da faculdade, mas são revisitados por Belmiro como momentos felizes (Magalhães Pinto, 2001).

Belmiro destaca que o desporto teve uma importância significativa na sua vida e é apreciador da atividade desportiva tendo sido inclusive jogador de andebol no Futebol Clube do Porto. O desporto sempre fez parte da vida de Belmiro desde jovem. Quando ia passar férias ao Marco, parte do seu tempo era passado a correr até à exaustão por entre montes e vales; e no liceu levanta-se mais cedo para jogar futebol no recreio. Mas, só após a entrada na faculdade ingressa no desporto a nível de clubes, jogando andebol primeiro no Centro Desportivo Universitário do Porto (CDUP) e mais tarde no Futebol Clube do Porto. É descrito como um jogador duro mas leal. Para si, o desporto, nomeadamente o andebol “é um local de combate, mas também de amizade”¹⁰ e, no jogo seguinte, apesar do resultado, os jogadores estão novamente dispostos para voltar a jogar e ganhar, mas “perder um jogo, não é perder a vida (...); é apenas um percalço, mas os percalços são necessários para formar consciência e resistência, ganhar jogo de cintura, ser muitas vezes maleável, sem virar um homem de borracha”¹¹ (Magalhães Pinto, 2001).

⁸ Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

⁹ Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

¹⁰ Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

¹¹ Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

Entretanto, a vida deste jovem estudante é interrompida para o cumprimento do serviço militar, que cumpre entre 1959 e 1960, em Vendas Novas, na Escola Prática de Artilharia, onde completa o primeiro ciclo do Curso de Oficiais Milicianos. Do serviço militar herdou uma incapacidade física de cinco por cento por ter fraturado duas vertebbras. Mas na altura do acontecimento não foi imediatamente diagnosticado, o que é demonstrativo da sua capacidade de resistência e do vigor físico que possuía, seguindo com a vida normalmente (Magalhães Pinto, 2001).

Retoma então a vida académica e em 1963 conclui a parte letiva do curso de Engenharia Química com a média de 16 valores. Em 1964, após dois estágios em empresas portuguesas (inicialmente na Refinaria Angola em Matosinhos e na Fábrica de Sedas Nogueira no Porto, empresa do Grupo Efanor), e um estágio na Bélgica (Stella Artois) a licenciatura é concluída. Por esta altura casa-se com a sua mulher Margarida, de quem viria a ter três filhos (Magalhães Pinto, 2001).

4.3. Primeiras experiências profissionais

Belmiro consegue o primeiro emprego na empresa fabril do Norte, onde diz ter aplicado o princípio de Schumpeter desde o primeiro dia que iniciou a sua atividade profissional. Schumpeter afirmava que os processos inovadores surgiam devido às crises, pelo facto de ser criada a necessidade de se introduzir novas combinações de fatores produtivos, para alavancar o crescimento económico. Os responsáveis por estas inovações seriam os empresários empreendedores que tornavam viáveis as transformações do meio produtivo. No entanto, estas inovações geravam uma desordem que, uma vez instaurada, obrigava os outros empresários adequarem-se a estes novos parâmetros, ocorrendo assim uma transformação na organização, a qual se convertia em nova ordem (Neutzling e Pedrozo, 2009).

Belmiro inicia o seu trabalho na seção de estamperia, que era uma seção rudimentar e com necessidades urgentes de reformulação, aí é encarregado de estudar a aquisição e montagem duma nova máquina de estampar e vai ao estrangeiro ver como é e a máquina é adquirida (Magalhães Pinto, 2001).

Está há pouco mais de um ano neste emprego quando decide que era altura de abandonar o projeto logo após a aquisição da nova máquina, sendo que esta sua decisão

não pôs em causa nenhum problema do ponto de vista técnico pois as máquinas importadas eram montadas por técnicos das empresas fornecedoras e já estavam praticamente em condições de funcionamento. Belmiro despede-se porque tinha consciência de que era uma empresa familiar e os administradores eram relativamente jovens e na linha de sucessão estavam os filhos destes com idades próximas da de Belmiro. Belmiro tem pressa em progredir e em 31 de dezembro de 1964 sai da Empresa Fabril do Norte. De alguma forma ditou a ‘sentença de morte’ àquela empresa assim que percebeu a sua orgânica, afirmando que existiu uma contaminação pelo monoproduto (Magalhães Pinto, 2001).

Embora tenha enveredado pela vida empresarial, Belmiro foi também, no início da sua carreira, por um curto período de tempo, assistente na Faculdade de Engenharia da Universidade Porto (Magalhães Pinto, 2001).

4.4. Sonae

A 2 de janeiro de 1965 começa a trabalhar na Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados, SARL), que na altura da sua chegada estava tecnicamente falida. A Sonae pertencia ao Grupo de Pinto de Magalhães, cuja principal empresa era a Casa Bancária Pinto de Magalhães. E a preocupação de Pinto de Magalhães em relação à Sonae era inverter a situação de encaminamento para a falência. Na Sonae, inicialmente com a função de encarregado da Pesquisa e Desenvolvimento da empresa, rapidamente se notabiliza com a forma como aborda as questões da produção. Nomeadamente em duas situações com que se deparou logo no início: o laminado produzido pela Sonae era aceite no mercado com uma tolerância de um décimo de milímetro de espessura, podendo variar entre nove décimos de milímetro e um milímetro certo; no entanto, por uma eventual deficiência no equipamento e/ou um estrito cumprimento do formulário de produção, a Sonae estava a produzir laminado com um milímetro e um décimo de espessura e, para adequar o produto às exigências de mercado, as placas de laminado eram submetidas a uma operação de acabamento, na qual eram lixadas até se encontrarem dentro das tolerâncias de espessura. BA apercebeu-se do problema e solucionou-o retirando uma das folhas de papel usadas e reduziu a espessura a nove décimos de milímetros, passando a usar menos matéria-

prima e evitar a operação extra de lixamento das placas de laminados; o papel *kraft*, recebido em rolo, era impregnado com resina fenólica, seco em máquina contínua e cortado em folhas de comprimento pré-determinado, por uma guilhotina colocada, desde a montagem de conjunto, em cutelo transversal, a noventa graus. Com o papel em movimento contínuo e com a guilhotina a cortar transversalmente, começando de um lado e acabando do outro, o resultado era as placas assumirem a forma de paralelogramos. Para reduzir as placas à forma retangular desejada era necessário um processo de acabamento que consistia em transformar o losango em retângulo, por corte da inclinação dos lados. BA apercebeu-se que esta operação era um desperdício de produto (cerca de 3%) e de custo de mão-de-obra, por isso chamou o mecânico da empresa e com macaco hidráulico reposicionou a guilhotina em ângulo adequado para produzir a compensação do movimento de ângulo de corte (Magalhães Pinto, 2001, p.148).

BA não evita nem se esconde do conflito quando está em causa fazer o que lhe parece bem. A sua ascensão a administrador delegado, por decisão da administração, levou a que alguns dos quadros tivessem abandonado a empresa, por não concordarem com esta decisão. É por esta altura que Belmiro começa a privar com o banqueiro Afonso Pinto de Magalhães e a consolidar uma relação de amizade. O banqueiro convida-o a integrar um cargo social no banco, mas BA, recusa, porque a indústria é a sua paixão. Mas à medida que as responsabilidades aumentam aumenta também a sua necessidade de compreender a área administrativa. Por isso, solicitou que a Sonae lhe proporcionasse uma formação nesta área, o que aconteceu. E Belmiro parte para Harvard para realizar um *Management Development Program* (Magalhães Pinto, 2001).

Com a revolução de abril, em 1974, Pinto de Magalhães foge para o Brasil e BA fica à frente da Sonae. Na Sonae, a revolução não suscitou grandes perturbações: as que existiram foram resolvidas por BA ou pelos quadros que o acompanhavam; as pessoas da empresa admiravam-no; entre outras coisas, BA jogava andebol e futebol com os demais trabalhadores e havia um sentimento de proximidade para com o líder. Na sequência da revolução deu-se a nacionalização do Banco de Pinto de Magalhães (BPM) e, para a então comissão administrativa, BA tornou-se um alvo a abater. Para efetuar a gestão de um universo de participações financeiras de que o Estado ficou encarregado foi criada uma instituição com o objetivo de gerir esse património. Em

1977, o instituto então criado – Instituto de Participações do Estado (IPE) – pretende exercer os direitos sociais à participação detida pelo Banco de Pinto de Magalhães (cujo nome, entretanto, desaparece passando a figurar integrado na União de Bancos Portugueses (UBP)) na Sonae. Após algumas tentativas de conciliação entre o IPE e a Sonae, as relações extremaram-se no início de 1978. BA demite-se conjuntamente com treze diretores e quadros superiores da Sonae. E, numa atitude inédita os trabalhadores entram em greve para evitar a apropriação da empresa por parte do Estado (Magalhães Pinto, 2001).

Tal como BA afirma, a Sonae era uma família, uma tribo. A greve durou quatro meses, com a reivindicação por parte dos trabalhadores que a demitida administração voltasse. A estratégia de demissão foi desenhada por BA e foi uma iniciativa de grande risco, mas todos depositam nele total confiança, assim como BA deposita naqueles que o seguem. É nesta altura mais conturbada que BA deixa de ser um “engenheiro gestor” e passa a ser um empresário, iniciando um empreendimento com alguns dos treze colaboradores recém-demitidos – a Proadec. A 14 de julho de 1978 dá-se o regresso de todos os quadros demissionários da Sonae. Nos finais de 1981, Pinto de Magalhães regressa a Portugal, com o regresso de Pinto de Magalhães este assume a presidência do conselho de administração na Sonae, e BA, que tinha cuidado do seu negócio na sua ausência propõe-lhe a aquisição de vinte por cento do capital da Sonae por um valor simbólico. Porém, nesse acordo também fica estabelecido que os genros de Pinto de Magalhães não ocupariam cargos de diretores na empresa, uma vez que BA não via nestes competências e qualificações para tal. Dessa aquisição, BA distribuiu vinte por cento por alguns quadros da Sonae. Após esse acordo, BA torna-se o terceiro maior acionista da Sonae, a seguir a Afonso Pinto de Magalhães e ao BPM/IPE. Entretanto, decorria uma ação de Pinto de Magalhães contra a atuação abusiva no arrolamento dos seus bens por parte do Estado (Magalhães Pinto, 2001).

Sem que nada o fizesse prever, no final de janeiro de 1984 Pinto de Magalhães morre após complicações de um acidente vascular cerebral. Após a morte de Pinto de Magalhães, coloca-se um problema de gestão na Sonae. BA faz uma proposta à família: BA venderia as suas ações à família, ou alternativamente adquiriria as ações dos herdeiros que se tornassem paritários com ele. A decisão da família face à proposta foi no sentido de assentir à proposta de compra apresentada. E, assim, BA passa, a partir

desse momento, a ter praticamente o controlo da Sonae após a compra da parte que pertencia à UBP (vinte por cento) que deveria ser dividida em partes iguais entre os herdeiros e BA, tal como ficou acordado com a família após a morte de Afonso Pinto de Magalhães. Mas o acordo também previa que se alguma das partes quisesse alienar os seus dez por cento daria preferência à outra parte, a qual teria noventa dias para exercer essa opção. Como uma parte dos herdeiros não adquiriu a parte correspondente nos dez por cento, as ações tornadas disponíveis são adquiridas por BA, passando a partir desse momento a tornar-se o acionista maioritário. Isto permitiu a BA a construção do Grupo que já visionara há algum tempo, dando oportunidade à concretização do projeto de negócio da grande distribuição (Magalhães Pinto, 2001).

No percurso de negócios da Sonae, BA fez várias tentativas para poder fixar-se no setor bancário, mas essa posição nunca foi totalmente atingida. O Grupo Sonae “torna-se sólido, diversificado, multifacetado, desenhado à imagem e semelhança do seu condutor” (Magalhães Pinto, 2001, p.282). Porém, BA também desenvolve especial interesse pela comunicação social e concretiza-o através da imprensa escrita com a criação de um jornal diário – ‘O Público’. No virar para o século XXI, o Grupo dispunha de unidades produtivas um pouco por todo o Mundo (Portugal, França, Alemanha, África do Sul, Espanha, Reino Unido, Grécia, Moçambique, Itália, Brasil, Canadá e Gabão) e uma atividade desenvolvida em vários setores (derivados de madeira, florestas, retalho alimentar, centros comerciais, comunicações móveis, hotéis, viagens, construção, transportes, comunicação social, retalho especializado, comunicações fixas, internet, turismo e lazer, desporto e manutenção, engenharia, capital de risco e serviços múltiplos). BA soube rodear-se de talentos, exigindo destes o melhor das suas qualidades e afastando firmemente aqueles que não correspondiam às suas expectativas. O que BA trouxe para a Sonae foi a introdução de um clima constante de formação – a ‘Escola Sonae’ – e tem para com os colaboradores um elevado grau de partilha: quando encontra alguma informação útil transmite-a, e se acha de elevada importância para os seus quadros, encomenda uma série de livros para distribuir pelos mesmos. E propõe reuniões de discussão e reflexão acerca dessas leituras. Tal como o próprio afirma “não se pode ser inovador sem ser curioso”¹². Associado à ideia da ‘Escola Sonae’, está sobretudo o conceito de uma escola prática de

¹² Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

gestão, cujas temáticas chave são “inovação, desenvolvimento tecnológico e agressividade, a ambição de ser melhor, o trabalho esforçado, a competitividade, a formação permanente, a circulação da informação entre todos os níveis de decisão e ação, a recusa da indiferença, a procura incessante da qualidade, o mérito, tudo aplicado num ambiente liberal” (Magalhães Pinto, 2001, p.312).

São-lhe reconhecidas as características da lealdade, frontalidade e a verdade. Mantém sempre uma agenda política, no sentido de nunca deixar de dizer o que pensa quando se trata de ações políticas com que não está de acordo e não tem qualquer pudor em exprimi-lo na sua forma reta e frontal de abordar os assuntos. Um facto curioso da vida de BA é que aqueles de quem ele se considera verdadeiro amigo remontam à época do liceu, ou da universidade, altura em que BA era apenas Belmiro. As suas verdadeiras amizades são poucas, para além da sua família nuclear, isto depois de ter perdido já as suas maiores referências – a mãe, o professor Carlos da Silva Andrade, e o pai embora com este nunca tivesse uma relação próxima (Magalhães Pinto, 2001).

Após algumas complicações relativas ao seu estado de saúde, que muitos afirmam que o humanizaram, em 2007 decide a sua sucessão na Sonae e a sua escolha recai sobre o seu filho Paulo Azevedo, apesar de existirem mais três candidatos na linha de sucessão. A base para a escolha tem como princípio a meritocracia e BA continua a seguir de perto as decisões que vão sendo tomadas na Sonae, na qualidade de *chairman* que desde então ocupa (Magalhães Pinto, 2001).

Datas	Principais Acontecimentos de vida
Fevereiro de 1938	Nasce a 17 de Fevereiro de 1938 em Tuías, uma freguesia do Marco de Canaveses
Outubro de 1946	Vai para a escola com o seu irmão, não reconhece a autoridade e a falta de disciplina do professor e reprova o ano
Outubro de 1947	Vai para a Escola Primária de Tuías e conhece o professor Carlos da Silva Andrade
Outubro de 1949	Parte sozinho para o Porto
Outubro de 1949 a Dezembro de 1954	Vai para o Liceu Alexandre Herculano onde se torna um dos melhores alunos
Dezembro de 1954	Morre o padrinho Sr. Belmiro da Mota que o havia acolhido na vinda para o Porto
Dezembro de 1954	Após a morte do padrinho o professor Peres acolhe-o
1955-1956	O professor Peres vai para Moçambique. Aluga uma casa na Rua do Bonfim e começa a dar as explicações de matemática e química para pagar os seus estudos
Julho de 1956	Termina o liceu
Julho de 1956-Outubro de 1956	O seu pai arranja trabalho no Porto e a família muda-se para a Rua do Carriçal, ao Amial
Outubro de 1956	Entra na Universidade no curso de engenharia química na Faculdade de Engenharia do Porto
1956-1958	Faz parte do Grupo 'A Tertúlia'
1959-1960	Interrompe os estudos para cumprir o serviço militar
1963	Faz o último exame da faculdade
1964	Termina a licenciatura com a segunda melhor média (16 valores)
1964	O primeiro emprego na Empresa fabril do Norte
Janeiro de 1965	Entrada na Sonae

Tabela 6: Resumo dos principais acontecimentos de vida de Belmiro de Azevedo desde o nascimento até à entrada na Sonae. Fonte: Belmiro, História de uma Vida (Magalhães Pinto, 2001).

5. A liderança de Belmiro de Azevedo

*“ Ser líder é promover um estado de insatisfação permanente,
de querer mais e melhor, mas tolerante ao erro inteligente.”*

Belmiro de Azevedo

*5 de Fevereiro de 2011 in caderno de
Economia do Expresso*

A história de Belmiro de Azevedo (BA) intersecta-se com a história da Sonae. Ao perceber-se a trajetória da empresa, percebe-se a evolução da visão de BA na mesma. Neste capítulo resume-se a trajetória da Sonae e analisa-se a trajetória de BA na empresa ao longo do tempo, realçando e enfatizando cada uma das facetas da sua liderança no tempo (Figura 6). Embora BA incorpore todas as faces da liderança, em cada época existe uma que se destaca e ganha expressão nos discursos, nas atitudes e na evolução da Sonae.

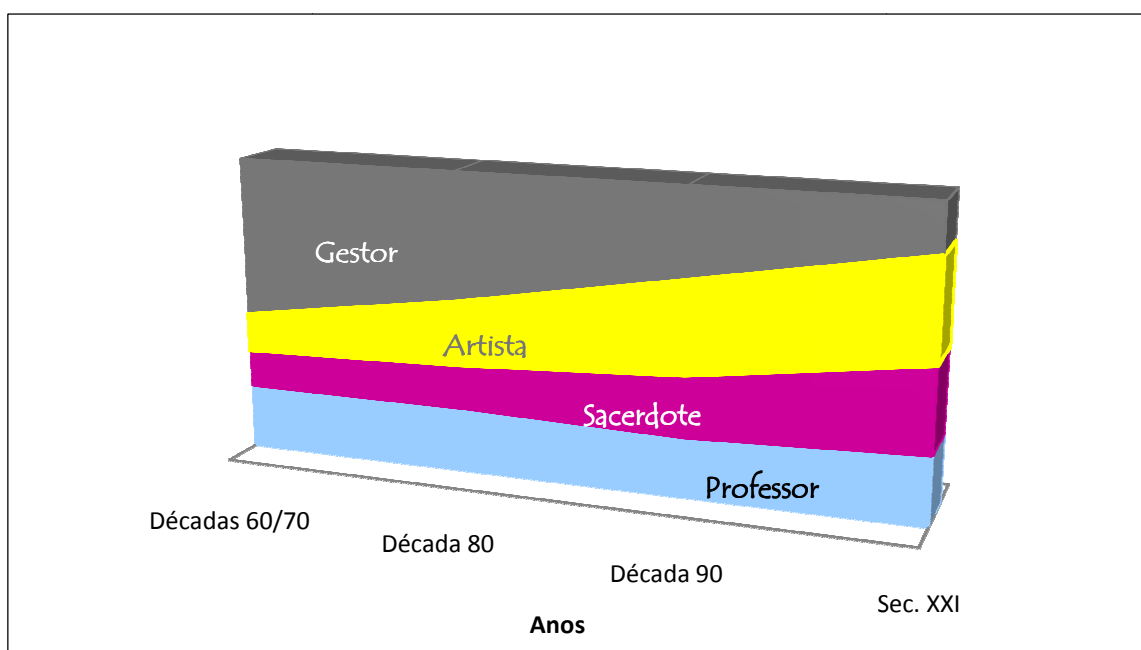


Figura 6: Evolução das facetas de liderança de Belmiro de Azevedo: gestor, artista, sacerdote e professor (elaboração da autora).

5.1. Breve resumo da história da Sonae

Nos anos 60, a Sonae era um negócio único com apenas uma fábrica de produção de laminados, em que o estilo de produção se centrava na diversificação de produtos como a aglomerite e a fabricação de componentes de móveis. Nos anos 70, a empresa apresenta uma diversificação horizontal com a produção de resinas e três linhas de produção de aglomerite, exportando para cerca de cinquenta países nos cinco continentes. Nos anos 80, a Sonae adquire a Agloma e a Somit, concretiza-se a abertura do primeiro hipermercado, a primeira aquisição no Brasil e o lançamento do primeiro centro comercial. Nos anos 90, desenvolve seletivamente os negócios estratégicos e o controlo financeiro dos que não são estratégicos. Dá-se a abertura do Colombo e o lançamento da Optimus, Novis e Clix nas telecomunicações. No século XXI, consolida-se o crescimento internacional e a diminuição do portefólio dos negócios, dá-se a venda das operações de retalho no Brasil, aquisição das lojas Carrefour em Portugal e reforça a internacionalização da Sonae Indústria e Sonae Imobiliária, dá-se o *spin-off* da Sonae Indústria e Sonae Capital e é reestruturado o portefólio de produtos (Fernandes, 2009).

5.2. O líder como gestor

“...assumi como estilo de vida pessoal e atitude empresarial do Grupo que dirijo: “be prepared”, ou seja, prepare-se para decidir com pouca informação, com pouco tempo. Por mera coincidência, o acrónimo Sonae tem, em japonês, exatamente tal significado.”

*Belmiro de Azevedo
in “O Homem Sonae”*

Desde que, em 1983 BA se tornou um dos principais acionistas do Grupo Sonae, começou a diversificar a carteira de negócios da empresa. A sua faceta de assumir riscos encontrava-se mais aguçada que nunca. Em maio de 1985, BA apresentou ‘O Homem Sonae’ – que é um líder ou candidato a líder; culto, evoluindo de competência técnica para um homem culto em geral; deve ter disponibilidade temporal e resistência física

para vencer períodos mais intensos de responsabilidades; disponibilidade mental para aceitar críticas vindas de superiores, pares ou subordinados; deve reagir, replicar, mas evitar a retaliação sistemática; alto apreço pelo trabalho dos subordinados, cuidando para que permanentemente as condições de trabalho e o grau de conhecimentos sejam melhorados; deve ser conhecido interna e externamente pela verticalidade do seu caráter; deve ter elevados critérios de exigência pessoal, devoção às suas tarefas, embora procurando um equilíbrio justo com outras atividades; deve ter um código ético e deontológico rigoroso em termos de valores; tem de aceitar o desafio da competição interna e externa, e lutar pelos lugares disponíveis que lhe sejam oferecidos, mas aceitar perder sem ressentimento; procurar a excelência através do somatório das boas decisões que vai tomando, excluindo liminarmente os erros parciais (Fernandes, 2009).

Ao definir um conceito para os homens e mulheres da Sonae, BA criou-o à sua imagem, baseado em critérios de exigência e responsabilidade.

BA chega a empresário pelo caminho da gestão: foi a sua capacidade de gerir que permitiu que chegasse a acionista do Grupo. A sua prática de gestão está centrada em três grandes temas: as pessoas, a estratégia e as crises de gestão. A ideia de gestão que defende assenta na gestão profissional, “uma mistura correta entre estabilidade acionista, uma gestão profissional e bons níveis de formação integrados na nossa cultura e princípios” (Fernandes, 2009, p.19).

Para BA, ser gestor significa “*to be prepared*”, para decidir com pouco tempo e com pouca informação no entendimento de que a fugacidade do mundo dos negócios não permite outra atitude que não seja a assertividade e ser um ‘*risk-taker*’. Para BA, correr riscos é intrínseco à sua condição humana recusando, no entanto, que o conceito se imiscua com a aventura. BA não é apenas um gestor, é fundamentalmente um empreendedor, ou seja, aquele que é capaz de conceber, concretizar e inspirar os outros que o acompanham. BA é um analista, um estratega, alguém que se preocupa com o detalhe, que acredita que a solução para grandes problemas resulta da aplicação da metodologia que se impõe na resolução dos pequenos problemas. Crente e convicto numa gestão profissional, sabe que o segredo de uma gestão reside no BIF¹³ – bom senso, informação e formação – mas sobretudo, bom senso, no saber ouvir, complementado pelo saber informar-se (Fernandes, 2009).

¹³ Entrevista realizada em 7 de fevereiro de 2012.

Para ser um bom gestor é necessário escutar os diversos interlocutores, ser heterodoxo e manter a organização em tensão, o que definiu como PREC (processo de reestruturação sempre em curso). Em 1987 escreveu que “a dimensão do Grupo, os seus resultados, a qualidade dos seus gestores, a transparência das suas contas, a confiança dos investidores e a nossa ambição de crescer com segurança são os parâmetros que hão-de balizar a nossa posição em praças financeiras da Europa – Europa onde entrámos há pouco mas onde queremos ser não só um agente económico importante, mas também um agente ativo nos mercados financeiros e de capitais” (Fernandes, 2009, p.21). BA revela neste discurso a sua face de gestor (Hatch et al, 2005) e a sua visão para um Grupo em crescimento.

Com a certeza da complexidade e exigência da atividade empresarial, tem como lema que a incerteza é a única certeza que temos. No entanto, isso não o inibe de ler as mais diversas teorias da arte de gestão, pois acredita que todas elas acrescentam algo mais ao paradigma de gestão. Por isso, não gosta da ideia de que o Grupo seja catalogado como um conglomerado, pois para ele o que gere é um conjunto de negócios apoiado numa estrutura acionista maioritária de referência com perspetivas de longo prazo cujo objetivo é a criação de valor para as gerações futuras (Fernandes, 2009).

A sua forma de gerir e de estar na atividade empresarial pauta-se pela simplicidade, que é a mesma que pauta a sua vida – uma fórmula comum com que resolve os problemas dos negócios e da gestão – “E, portanto, quando eu cá cheguei deparei-me com uma fábrica que felizmente tinha duas ou três máquinas, que ainda estão aí, a trabalhar muito bem, a parte mais cara, mas depois aquilo levantou problemas porque aquilo era um bem que não valia nada porque se esqueceram do efeito da procura, que é uma lei fundamental, quando começou a haver procura, o preço disparou por aí a cima (...)”¹⁴.

Poder-se-á fazer uma analogia ao percurso de vida de BA na sua face de gestor até à sua incursão na Sonae. Na biografia escrita por Magalhães Pinto (2001), o seu irmão Abílio revela a forma interessante como BA procurou informar-se para escolher o ramo (ciências ou letras) que deveria seguir após a conclusão do quinto ano do liceu. BA escrevera para um organismo da Educação, pretendendo saber para onde deveria derivar, com o objetivo de chegar o mais longe possível no mais curto espaço de tempo,

¹⁴ Entrevista realizada a 7 de fevereiro de 2012.

o que denota o seu lado eficiente e pragmático em ação (Magalhães Pinto, 2001). Também na decisão de deixar a Empresa Fabril do Norte, tal como explica um dos filhos de um dos acionistas de então, “o engenheiro BA tinha uma grande vontade de singrar rapidamente e existia uma questão de sucessão familiar que lhe dificultaria a ascensão”. Além disso, como o próprio BA afirma, “ninguém deve ficar no primeiro emprego e todos devem ter preocupações estratégicas quanto ao empregador, mais de longo prazo e menos de curto prazo” (Magalhães Pinto, 2001, p.129-130).

O líder como gestor deve ser um *continuum* na sua posição enquanto líder; se deixar de gerir corre o risco de deixar de liderar. No entanto, esta face da liderança é a vertente mais institucionalizada da mesma e tornar-se-á demasiada redutora se a atitude do líder se focar apenas na gestão do negócio. O papel do líder enquanto gestor deve ser analítico, preciso e ponderado, e os números são um dos principais motes da paleta de cores que dão o mote à tomada de decisões estratégicas que determinam os desígnios da empresa. Mas a liderança não se reduz nem se restringe à sua componente de gestão e de análise, devendo o líder explorar outras faces de si mesmo e tornar-se mais abrangente e disruptivo o quanto o possível para não ser apenas aquele que dita mas aquele que escuta e interage.

5.3. O líder como artista

“ Gerir em tempos de turbulência é, principalmente, saber gerir o “timing” da inovação e, em particular, da inovação tecnológica.”

Belmiro de Azevedo

1989 - Conferência no Clube de Negócios in

Belmiro – História de uma Vida.

Nos finais da década de 90, BA queria gerir um portefólio de produtos e de negócios, e a internacionalização era o passo seguinte a ser consolidado. BA iniciou a uma profunda reflexão estratégica que incluiu todos os quadros do Grupo, um processo de reflexão contínua, para repensar a estrutura do Grupo, que conduziu ao fim de áreas estratégicas de negócios e à sua reorganização, em que o importante era ligar o Grupo.

O foco da análise era detetar ineficiências, deficiências e vícios da organização e algum descontrolo financeiro na execução de projetos, para que no final o Grupo Sonae valesse mais que a soma das partes. Em 1995, BA escrevia que “é impossível gerir se a gestão for feita por uma organização com características estatísticas” (Fernandes, 2009, p.46). A faceta de artista (Hatch et al, 2005) é visível nesta década. Em 1991 afirmava que se via cada vez mais como “o chefe de orquestra, que deve estar bem informada sobre tudo o que se passa no mundo, assim como deve fazer uma autoformação permanente e procurar ser cada vez mais culta” (Fernandes, 2009, p.17).

BA é talhado por gerir no caos, num ambiente de desordem, onde impõe e dá asas à sua própria aplicação do princípio *Schumpeteriano* da destruição criativa, em que tudo está em constante mudança dentro e fora da organização e é para a mudança que BA impõe o seu estilo – “(...) eu que era um grande entusiasta de Schumpeter preguei-lhe em cima com a destruição criativa e foi tudo para a sucata, eu e o Schumpeter, eu a imagem do Shumpeter refizemos a fábrica toda. Foi para o lixo metade da fábrica, a fábrica inicial toda e depois aproveitamos aquilo que eram as prensas que servia para prensar, a parte de preparação foi toda para o lixo”¹⁵.

A mudança é, de facto, um imperativo na liderança de BA e o gosto pela mesma revela-se tão ou mais prazeroso do que a gestão em si mesma – “é na gestão da mudança que sinto maior prazer e às vezes até as próprias crises não me incomodam. Nunca dormi mal devido a questões ligadas aos negócios” (Fernandes, 2009, p.137).

Para além da mudança, a inovação faz parte do seu discurso, e para BA grande parte da inovação em Portugal passa pelo que considera ser o capital organizativo: “permito-me, (...) deixar bem expressa a minha forte convicção de que em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, ou desenvolvidos mas atrasados, com um mundo empresarial ainda carente de capitais – humanos, de informação, organizacionais – como é o caso de Portugal, ainda há muito espaço para *radical changes* através de reestruturação e reengenharia. Portugal não é homogéneo no seu tecido empresarial, tem um enorme défice de capital humano, alavanca pouco através das tecnologias de comunicação e telecomunicações e, sobretudo, tem uma enorme carência de capital organizativo” (Fernandes, 2009, p.92). Para BA, a criatividade brota do desejo de ser diferente e querer fazer coisas diferentes, quebrar o *status quo* e apostar em coisas

¹⁵ Entrevista realizada a 7 de fevereiro de 2012.

verdadeiramente inovadoras – e para ser inovador, segundo BA, “ é necessário ter uma atitude aberta e uma curiosidade permanente. E aqui também é válida a apetência para a delegação de conhecimento: quem partilha conhecimento e cria ainda uma relação com o outro. É assim importante escolher os melhores, pois, num cenário de inovação, as empresas devem ter competências distintivas, para ser competitivas” (Fernandes, 2009, p.95).

A criatividade, para BA, só faz sentido se for um processo constante, mas para ele não é necessariamente um processo solitário: “ a criatividade nasce do confronto de ideias” (Fernandes, 2009, p.92) e é também um processo crucial para a sobrevivência das empresas, já que “tal como os seres vivos precisam de oxigénio e proteínas para sobreviver, as empresas necessitam de uma renovação contínua de ideias e conhecimentos que se encontram nas mentes dos seus colaboradores” (Fernandes, 2009, p.96).

Este gosto pela inovação é, para BA, um estado permanente; não é algo limitado no tempo, mas algo que se constrói à medida que se constrói a sua trajetória da liderança.

Na faceta de líder como artista, o que se apela ao líder é que este seja o coletor e impulsionador da mudança, que mude processos e experimente novas formas de agir e de pensar a organização. O papel de líder é ser inconformado, questionar métodos e não ter medo de ousar e arriscar e apelar aos outros que o façam.

5.4. O líder como sacerdote

“Não devemos morrer agarrados ao cadeirão.”

Belmiro de Azevedo

22 de Outubro de 2010 in Diário de Notícias

Desde sempre BA assumiu uma posição firme em relação às questões éticas e sociais da empresa que dirige, enfatizando a transparência, a meritocracia e a frugalidade. O Grupo Sonae partilha uma cultura empresarial de responsabilidade para com os trabalhadores e de responsabilidade social. Em dezembro de 2008 foi publicado

o Código de Conduta da Sonae Indústria, o qual tem como pilares-base a inovação (conhecimento/instrução, assunção de riscos, prontidão para a mudança), a autenticidade (abertura, transparência e cooperação) e a responsabilidade (comportamento ético, consciência social, não discriminação, higiene e segurança e consciência ambiental). Para BA, os valores imateriais são o que cimenta e une o Grupo e que importa preservar e difundir entre todos, sendo sua convicção que a lealdade nos procedimentos no mundo dos negócios e no respeito para com a sociedade onde as empresas operam é crucial para o seu sucesso (Fernandes, 2009).

Em 2004, numa carta ao Presidente da República, BA escrevia que “foi visível a nossa determinação em manter uma visão estratégica ambiciosa, com objetivos bem definidos, e sustentada em valores de integridade, transparência e assunção de risco empresarial num mundo cada vez mais global e competitivo. Mantivemos, assim, uma grande atenção ao desenvolvimento do Capital Humano, cada vez mais alavancado em Capital Tecnológico e ancorado numa organização cada vez mais eficiente – Capital Organizativo” (Fernandes, 2009, p.22). Ainda em dezembro de 2004, numa reunião de diretores da Sonae Sierra, BA referia que “a ética no mundo empresarial (...) refere-se ao relacionamento entre as empresas e a sociedade (...). A realidade com que nos deparamos atualmente é de que as empresas precisam do aval da sociedade para poderem operar. Ou, por outras palavras, as empresas têm de conquistar o respeito da sociedade para poderem operar. Até em países onde os nossos concorrentes tiram partido das formas locais de fazer negócio através de subornos, devemos recusar tal prática e seguir os nossos valores de integridade e transparência, sem qualquer tipo de compromisso. Mesmo que tenhamos de perder um negócio ou desistir de operar num país, valerá a pena no futuro. Não somos obrigados a estabelecer acordos que não se encaixam na política do Grupo. Quanto mais recursarmos a fazê-lo, maior será a nossa contribuição para um relacionamento transparente com os nossos concorrentes, autoridades e clientes” (Fernandes, 2009, p.111).

BA definiu cinco valores e dez princípios orientadores (Figura 7) que constituem uma grelha de comportamento ético do Grupo e, posteriormente, numa conferência acerca dos valores e limites dos códigos de ética na atividade empresarial, afirmou que os valores “... devem ser duradouros, não devem ser um código, no sentido de uma doutrina ou mantra, nem podem ser demasiado específicos sob pena de se tornarem

demasiado dogmáticos, não permitindo a liberdade suficiente para as empresas alterarem os seus comportamentos, mantendo os valores” (Fernandes, 2009, p.111).

Em novembro de 2006, na London Business School, BA reafirma que “nenhuma empresa pode justificar o não cumprimento destes princípios, ou de valores tais como a integridade, a ética pessoal e a responsabilidade social. A luta contra a corrupção, tanto pública como privada, sempre esteve e continuará a estar no topo das prioridades de um Grupo como a Sonae” (Fernandes, 2009, p.111).

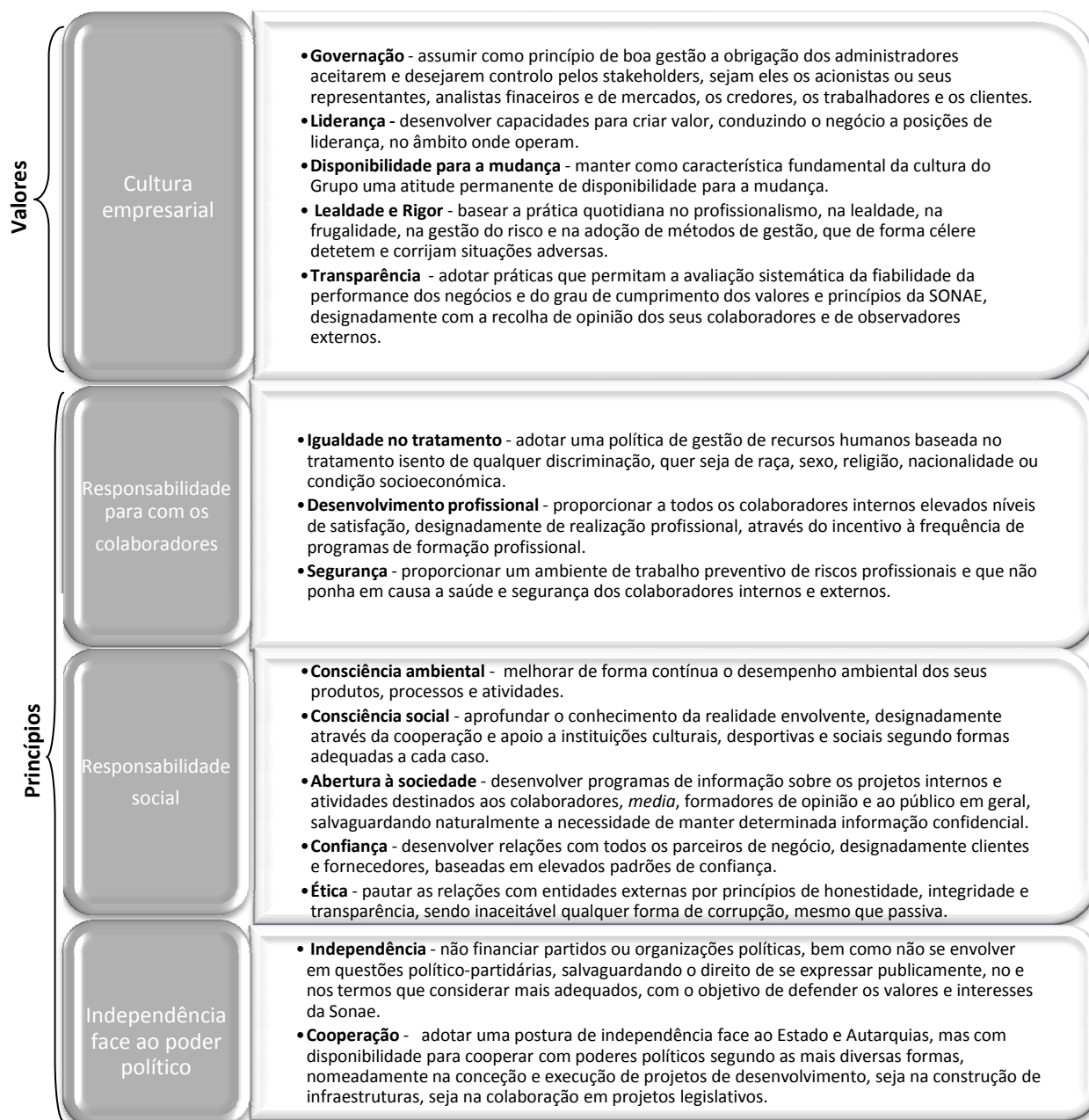


Figura 7: Valores e princípios do Grupo Sonae (Fernandes, 2009).

A sua faceta de sacerdote (Hatch et al, 2005) é visível no código de conduta da Sonae Indústria em 2008, onde se afirma que o que une as pessoas não é uma imagem do que é, do que foi ou do que será a organização, mas sim os valores da organização onde trabalham, como a representam e na projeção desses mesmos valores para fora da organização, no relacionamento que tem com os demais parceiros e intervenientes no mundo dos negócios, mas sobretudo na sociedade onde se insere e onde impacto é mais

notório. Como BA afirma,“ (...) os livros que leio hoje são mais ligados com psicologia, filosofia, porque eu a partir de uma certa fase da vida, se ler os documentos Sonae hoje, permanentemente falam de valores, ética, estética isso é o cimento do que é uma empresa, não é a riqueza, não é a capacidade de fazer fábricas, o que mantém um Grupo unido são os valores que defende, anticorrupção, etc., etc., etc.”¹⁶.

Em 2007, BA decidiu a sua sucessão, “a melhor maneira de tratar dela seria profissionalizar a empresa” (Fernandes, 2009, p.157). O primeiro passo para a sucessão foi feito através da preparação antecipada dos principais gestores para poderem aspirar à liderança, rodando-os entre setores de negócios e áreas de competência. BA fez questão de que a sua sucessão se fizesse em função do mérito e da competência, pelo que o que parecia ser uma sucessão dinástica, uma vez que o escolhido foi o seu filho (Paulo de Azevedo), foi aceite no grupo sem ruturas ou divergências.

BA tem incorporado a faceta de sacerdote de forma crescente ao longo do tempo enquanto líder. À medida que a importância do Grupo foi crescendo, BA defende que o que o mantém unido são os princípios e valores e uma das suas funções é preconizá-los junto dos colaboradores. Ao longo do tempo o papel de gestor foi dando espaço a outros papéis que revestem uma importância crescente coerente com o crescimento do Grupo. Não se trata apenas do negócio *per si* mas de uma cultura e de uma identidade que se diferencia pela sua singularidade.

5.5. O professor e criador de líderes

“ Um grande líder deve formar líderes melhores que ele e deve respeitar muito mais os valores do que as contas das empresas ou as cotações.”

Belmiro de Azevedo

*22 de Outubro de 2010 in Diário
de Notícias*

¹⁶ Entrevista realizada a 7 de fevereiro de 2012.

BA vê-se a si mesmo enquanto criador de líderes, como se se tratasse de um reitor de uma escola de negócios, como afirmou à revista *The Economist*: “isto é como se eu fosse o *dean* de uma escola de negócios” (Fernandes, 2009, p.133, adaptado do autor). Mas o seu gosto pela estrutura escolástica que criou vai muito mais além e é para si um orgulho e numa entrevista, reafirmou nesse mesmo entono: “estou encantado de poder dirigir uma escola de negócios que não só diz como se faz, mostra também como se faz. A minha atividade é essa, o resto é consequência” (Fernandes, 2009, p.133). O percurso de BA, a sua forma de se expressar relativamente à ‘escola’ que criou também elucida o seu sentido prático e pragmático, onde a teoria não tem lugar sem a respetiva componente prática. A sua obsessão pelo conhecimento remonta à sua infância e adolescência, desde que o seu caminho se interseitou com o seu professor primário Carlos da Silva Andrade, e com quem se empenhou em saber mais, em questionar os procedimentos e processos, não encarando nada como um dado adquirido – “tento fazer estágios de duas a três semanas em universidades diferentes. É uma mistura de refrescamento intelectual, de incremento de conhecimentos e de relações interpessoais, um período que aproveito para fazer desporto” (Fernandes, 2009, p.121).

A forma altruísta com que encara o conhecimento e a sua transmissão expressa a sua face de professor sendo este um líder para quem o conhecimento só tem significância enquanto tal, se for transmitido, pelo que BA partilha: “a circulação da informação na empresa atinge níveis pouco vulgares. BA é um leitor constante, sempre atrás de novos conhecimentos. E, quando encontra alguma informação útil, transmite-a; não a guarda para si. Quando se desloca ao estrangeiro, tem quase por obrigatória uma visita às boas livrarias. Sempre atento às novidades, à investigação, aos casos de sucesso individual ou empresarial” (Magalhães Pinto, 2001, p.302).

Esta missão de ensinar verifica-se nas coisas simples e mundanas da gestão organizacional, porque o conhecimento não faz sentido enquanto tal, se não for partilhado. E BA partilha-o com os outros e incita-os a serem melhores e a formarem-se e informarem-se nas melhores escolas – “Mas não é só para si que BA guarda a riqueza da formação. Recruta os quadros para a Sonae entre o que consegue encontrar de bom. Mas não deixa de os incentivar a serem melhores. É quase obsessivo quanto ao conhecimento. (...) Chegam a ser adquiridas dezenas de exemplares de livros que considera mais importantes, especialmente inovadores, para distribuição pelos quadros

superiores do Grupo Sonae. (...) A circulação da informação no Grupo será sempre avassaladora. Provocante neste domínio, incentivará a troca de experiências entre quadros de diferentes áreas de atividade do Grupo. De algum modo, tem a atitude típica do professor. Dá a matéria e procura ver o aproveitamento” (Magalhães Pinto, 2001, p.162).

A face de professor é talvez a mais diferenciadora no estilo de liderança de BA, pois não só ensina os seus quadros a serem líderes, mas ensina-os também a serem empreendedores, a correrem riscos pessoais e profissionais e orgulha-se daqueles que saíram da sua escola e traçaram o seu próprio destino – “ (...) há dez líderes muito conhecidos aqui em Portugal, todos *spin-offs* da Sonae, uns com maior notoriedade como é o caso do Moreira da Silva, Pinto de Sousa, Romão de Sousa. Essas dez empresas neste momento faturam em conjunto mil milhões, todos *alumni*, (...) mais do que dar uma hipótese todos eles tiveram um início de carreira em que individualmente ou através de empresas, (...) eles cresceram, hoje são empresas muito grandes, eles cresceram sem exceção com aquilo que se chama o pelo do cão, como se costuma dizer”¹⁷.

O modelo de ‘escola’ que criou é um modelo singular que ensina teoria aplicada à prática numa grande organização – “ a Sonae é uma espécie de escola prática de negócios. Orgulho-me de ser o professor de muitos alunos dessa escola. Isso dá-me tanto gozo como criar riqueza e transformar oportunidades em bons negócios” (Fernandes, 2009, p.134). Mas BA ensina mais do que saber gerir e administrar; ensina também a desenvolver uma carreira de sucesso e a saber geri-la, tendo por isso desenvolvido uma espécie de cartilha (Tabela 7).

¹⁷ Entrevista realizada a 7 de fevereiro de 2012.

a) Nunca se deve ficar pelo primeiro emprego. Se as pessoas querem evoluir, têm de se habituar à mudança de função, de setor, de empresa, ou, num caso de um grande grupo económico, de departamento ou de área de negócio.
b) No primeiro emprego, o início da carreira “são doze meses a carregar sacos”. Isto porque o “canudo” não dá direito a nada e ser “doutor” não é ser inteligente. Para chegar ao topo e manter-se nessa posição, há que começar a escalar desde a função mais básica
c) O sucesso profissional não depende apenas do trabalho. Para que a pessoa atinja os objetivos de uma carreira bem-sucedida e sustentável, é essencial uma combinação equilibrada do trabalho com a família, o lazer e o desporto.
d) A licenciatura é apenas uma base para aprender a aprender e construir uma carreira. Mas não exclusivamente para a área em que a pessoa foi formada. “Qualquer bom licenciado em qualquer área pode trabalhar em qualquer coisa.”
e) “A interiorização de que as capacidades de comunicação escrita e oral – nesta se inclui a capacidade de persuasão e uso da retórica – dos estudantes são essenciais à sua formação como indivíduos e profissionais, em contraponto com o modelo decrépito que vinha relegando para plano secundário – a pouco e pouco e, em certos casos, por completo – avaliação das capacidades de comunicação e expressão oral dos alunos.”

Tabela 7: Cartilha de gestão de carreiras de Belmiro de Azevedo (Fernandes, 2009, p.117).

A ‘escola’ Sonae capta e atrai muitos dos melhores alunos recém-licenciados das várias faculdades. Os aspirantes a empreendedores revêm na Sonae uma possibilidade de carreira e aprendizagem que lhes permita serem mais tarde empresários e gestores: “A Sonae tem um grande poder de convocação, isto é, uma larga percentagem dos melhores alunos que saem das universidades, das escolas profissionais e intermédias, procuram a Sonae como primeiro empregador” (Fernandes, 2009, p.116)

Tal como na adolescência, quando BA ensinava os seus pupilos, o seu interesse não se cingia a conseguir dinheiro para ser autossuficiente, ele preocupava-se com eles e exigia sempre mais. BA poderia ter escolhido uma outra atividade que lhe proporcionasse os meios financeiros, mas escolheu ser explicador, o ‘professor de casa’ que ajudava os outros a serem melhores. E não foi apenas o gosto pelo conhecimento que o moveu, mas foi o gosto de ensinar e de realçar nos outros as suas capacidades, levando-as mais além. O seu método de ensino primava pela exigência e não condescendência perante a falta de empenho ou indisciplina – “um antigo gestor, Carlos Moreira da Silva, caracterizava a Sonae como uma escola de gestão ácida e exigente: é exigente porque existe uma ambição coletiva muito grande. (...) É ácida porque tem um grau de tolerância baixo. Pode-se errar, mas poucas vezes” (Fernandes, 2009, p.134-135).

Era assim o jovem Belmiro e continua a sê-lo o BA gestor, artista, sacerdote (Hatch et al, 2005) e professor, que acredita que o que aprende deve ser partilhado.

Desde que BA encarou a Sonae como uma escola de formação de líderes e empreendedores, os moldes que pautam esta mesma escola têm evoluído ao longo do tempo. Para além do incentivo permanente a todos os colaboradores à formação, especialmente dos gestores de topo, a Sonae criou em 2004 o Sonae Learning Centre, dirigido essencialmente para a formação específica de gestores de topo e colaboradores técnicos. Este centro organiza conferências, sessões de formação, seminários, cursos de curta e média duração, exposições e eventos sociais, ou sessões de formação contínua, conduzidos por gestores internos ou formadores externos. BA defende que o ensino não deve centrar-se nas componentes científicas, também deve privilegiar “as componentes não científicas para a gestão de homens” como psicologia, sociologia e filosofia, disciplinas que dão equilíbrio à formação técnica e sustento à gestão de homens (Fernandes, 2009, p.118).

E BA partilha não só técnicas de gestão, como também formas de quebrar o *status quo* e ser diferente e inovador, assim como partilha valores que considera chave.

Da ‘escola’ Sonae saíram gestores, empreendedores e líderes. O mestre BA orgulha-se dos seus pupilos e ensinou-lhes as técnicas para serem agentes da mudança.

6. Conclusões

“Sonhar, saber esquecer, gostar de aprender, ter paciência para repetir, ousar, arriscar, partilhar é o caminho para ter sucesso numa vivência equilibrada do uso do tempo e da vida.”

Belmiro de Azevedo

30 de Janeiro de 2008 in Jornal de Negócios

Esta dissertação analisa a evolução e transformação da liderança de Belmiro de Azevedo (BA) ao longo do tempo. Usando como ponto de partida a tipologia das faces da liderança apresentada por Hatch et al (2005), foi aqui argumentado que a liderança de BA começou por revelar a face do líder enquanto gestor, enfatizando sobretudo aspetos de competência técnica, eficiência e resultados, quer em relação a si mesmo quer em relação a aqueles que liderava; mais tarde, incorpora a face do líder enquanto artista, na medida em estabelece as bases para que os outros possam contribuir com ideias e sugestões que ajudem a tornar o sistema obsoleto, enfatizando assim a importância do conhecimento, bem como a criatividade e inovação; e, mais recentemente, a face do líder como sacerdote, pondo em destaque aspetos relativos à ética e responsabilidade social e a importância disso para a sustentabilidade do negócio e da empresa. Como extensão à tipologia de Hatch et al (2005), foi sugerida uma outra face da liderança em BA – a face do líder como professor. Esta face é particularmente visível na chamada ‘escola Sonae’ e na forma como BA se vê a si próprio como formador de líderes melhores que ele próprio. A divisão por décadas apresentada no capítulo anterior, em que em cada década existe uma maior ênfase de uma face relativamente a outras tem por base a análise dos discursos, entrevistas e textos de BA. As diferentes faces revelam-se ao longo de um percurso de quase cinquenta anos de liderança, pelo que o fator idade do líder ajuda a explicar o facto de numa fase inicial da liderança esta esteja mais direccionada para o pragmatismo dos números e para as questões da inovação e numa fase mais recente para as questões morais e sociais assim como para a educação. Para além disso, no caso específico de BA a explicação também pode ser encontrada no próprio desenvolvimento e maturação da construção da Sonae

como hoje a conhecemos. Quando BA entrou para a Sonae esta encontrava-se à beira do precipício e com necessidade urgente de reformulação dos processos e do modelo de gestão, à medida que a Sonae foi ganhando dimensão e a importância das questões financeiras não deixaram de ter relevo mas as questões dos valores e da coesão do Grupo, dada a sua dimensão, tornam-se mais pertinentes e prementes.

Em síntese, a revisão de literatura pôs em evidência a necessidade de pensar a liderança para além da figura do líder e de a perspetivar, sobretudo, como uma relação em que as partes (líderes e seguidores) se definem mutuamente, em vez de estarem definidas à partida; e como um processo que evolui no tempo, que é situado num determinado contexto espacial e cultural, e que tem uma natureza dialética, na medida em que a relação entre as partes é passível de contestação e resistência. A liderança deve ser entendida como um processo em vez de uma propriedade ou coisa que pode ser objetivamente definida, ou seja, a liderança e os líderes são sempre *becoming* (Wood, 2005). A tipologia das faces da liderança é particularmente interessante por refletir esta ideia de que a liderança evolui no tempo, em vez de estar definida de uma vez para sempre como um rótulo que se cola a um indivíduo; e por refletir, de igual modo, a noção de que é uma relação, já que cada uma das faces só é entendível relacionalmente, e não como algo pré-estabelecido. E a multiplicidade e diversidade das faces que num determinado período surgem com maior relevância face a outras é entendível à luz da própria construção da identidade do líder enquanto tal, do seu desenvolvimento pessoal e relacional com os outros, assim como o desenvolvimento da própria organização em que está inserido.

6.1. Contributos da dissertação

São os seguintes os principais contributos desta dissertação:

- a) a nível teórico, um enfoque nas faces de liderança propostas por Hatch et al (2005), com o desenvolvimento de uma nova face – a do líder como professor e mentor de outros líderes e empreendedores – após a análise ao caso de BA, bem como a sua caracterização. Complementado a caracterização feita por Hatch et al (2005) relativamente às faces do líder

como gestor, artista e sacerdote, esta face do líder como professor poderá caracterizada da seguinte forma (Tabela 8):

	Gestor	Artista	Sacerdote	Professor
Descrição Geral	Disciplinado	Curioso	Empático	Exigente
	Racional	Independente	Ético	Pedagogo
Competências	Organizar	Criar	Inspirar	Ensinar
Nucleares	Controlar	Provocar	Confortar	Avaliar
Ajuda os outros a desenvolverem	Competências	Imaginação	Fé	Questionamento/Reflexão
Domínio Psíquico	Intelecto	Emoções	Alma	Intelecto/Emoções/Alma
Tipo de visão	Estratégica	Artística	Transcendente	Universal
Fonte de poder e influência	<i>Expertise</i>	Originalidade	Pureza	Conhecimento
Ideal Heroico	Decisor	Inovador	Salvador	Inspirador

Tabela 8: As faces da liderança revisitadas. (Elaboração da autora a partir da tipologia de Hatch et al, 2005).

- b) em termos de implicações para a prática, este estudo constitui uma base de análise para líderes ou futuros líderes. Cada indivíduo é uno e não se pretende aqui fazer extrapolações de uma forma de gerir e liderar para todo e qualquer âmbito organizacional. BA é um ser independente que afirma e reitera o facto de ter sido autoportante e ter feito o seu próprio caminho. O seu percurso de liderança não pode ser dissociado do seu percurso de vida. BA não renega as suas origens e o caminho que fez até à chegada ao topo, sem se deixar deslumbrar por riquezas e por acreditar que os processos podem ser feitos de forma diferentes. BA não se compadece com conformismos e tem a consciência de que tudo está em mudança e é na mudança que as coisas que acontecem. Pretende-se que cada indivíduo consiga fazer uma análise ao seu percurso de vida e retirar desse mesmo percurso estórias em que a sua capacidade de liderança se tenha revelado. Esta análise deve ser feita de forma crítica e reflexiva, conduzindo o líder a melhorar a sua interação com os outros, para que no processo de liderança o diálogo seja dominante face aos monólogos. A construção da liderança e do

líder enquanto tal deve ser analisada à luz do carácter transformacional da vida dos próprios líderes e das suas atividades relacionais com todos aqueles que lhe conferem a sua própria condição de líder. O processo de liderar passa pelo entendimento único com os liderados e a constante aprendizagem que líderes e liderados fazem juntos. A particularidade e singularidade das histórias de vida, a recriação das mesmas e o(s) acontecimento(s) marcante(s) que conduzem alguém à liderança não se devem imiscuir no entendimento daquilo que é a construção do líder, o seu desenvolvimento e maturação. Uma outra possibilidade a considerar é alargar a outras organizações a ideia de escola, a exemplo da chamada ‘escola Sonae’, e de alavancar as potencialidades dos colaboradores, numa dinâmica em que o saber, mais do que não ocupar um lugar, é vital num mundo que está em permanente mudança. E o processo de mudança começa em cada um e não se confina a um momento do tempo.

6.2. Limitações

Neste estudo foi apenas analisada a figura de BA e da sua liderança, não sendo estabelecidas comparações com outras figuras e respetivas lideranças. Devido às naturais restrições em termos de tempo disponível para a realização deste estudo, houve a necessidade de focar a análise em torno de uma ideia específica, concretamente a das faces da liderança e da sua evolução ao longo do tempo. De igual modo, foi realizada apenas uma entrevista com Belmiro de Azevedo, que constituiu a única fonte de dados primários. Igualmente teria sido importante obter também o testemunho daqueles que, ao longo dos anos, trabalharam e privaram com ele, de modo a complementar os dados aqui apresentados. Apesar de esta limitação ter sido de alguma forma ultrapassada pelo facto de nos livros relativos a BA existirem relatos e testemunhos daqueles que trabalham e trabalharam com ele, bem como testemunhos de familiares e amigos.

Para além disso, em termos de dados secundários, recorreu-se preferencialmente a uma biografia oficial de BA, a qual, por isso mesmo, poderá, aqui e ali, contornar algum detalhe menos favorável para a sua pessoa – não que isso tenha, objetivamente, sucedido, mas porque essa é uma limitação habitual das biografias oficiais ou

aprovadas. Para além dessa biografia, recorreu-se também à obra *O Homem Sonae*, a qual tende a enfatizar os feitos e méritos, em detrimento de uma análise mais crítica.

6.3. Sugestões para investigações futuras

Tendo em conta as limitações atrás indicadas, bem como outras possibilidades de investigação suscitadas no decorrer deste estudo, sugerimos que investigações futuras sobre a liderança de Belmiro de Azevedo possam centrar a sua análise em:

- a) explorar em maior profundidade fases específicas da vida pessoal e profissional de BA, de modo a perceber com mais detalhes cada uma das faces da liderança aqui apresentadas e respetiva evolução;
- b) complementar e contrastar a versão do líder com as versões de outros com quem ele tem interagido, nomeadamente aqueles que foram/são por ele liderados;
- c) analisar os líderes que saíram e surgiram a partir da ‘escola Sonae’, nomeadamente os seus pontos em comum e dissonância com BA e em que medida BA constitui um *role model* ou apenas uma base para um(a) outro/nova tipologia de liderar;
- d) fazer uma análise comparativa com outros líderes, de modo a averiguar em que medida esta evolução em torno de faces de liderança é comum ou não, bem como os elementos que são decisivos na transição entre diferentes faces.

Bibliografia

Alvesson, M. e Spicer, A. (2011), *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*, Great Britain: Routledge.

Amernic, J., Craig, R. e Tourish, D. (2007), "The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five roots metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric", *Human Relations*, Volume 60(12), pp. 1839-1872.

Azevedo, B. (2011), O papel de um líder. *Expresso - Caderno de Economia*, 5 Fevereiro .

Biehl-Missal, B. (2010), "Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership", *Leadership*, Volume 6(3), pp. 279-294.

Bligh, M. C., Kohles, J. C. e Meindl, J. R. (2004), "Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks", *The Leadership Quarterly*, Volume 15, pp. 211-239.

Blight, M. C. e Robinson, J. L. (2010), "Was Ghandi "charismatic"? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Ghandi", *The Leadership Quarterly*, Volume 21, pp. 844-855.

Bolden, R. (2011), " Distributed leadership in organizations: A review of theory and research", *International Journal of Management Reviews*, Volume 13, pp. 251-269.

Business, S. (2008), "Leadership linked to organizational metaphors", <http://www.super-business.net/Knowledge-Management/859.html>, acedido em 17 março 2012.

Conger, J. A. (2011), "Charismatic Leadership", In: *The sage handbook of leadership*. London: Sage Publications, pp. 86-102.

Cooper, C., Scandura, T. e Schriesheim, C. (2005), "Looking forward but learning about from our past: Potencial challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders", *The Leadership Quarterly*, Volume 16, pp. 475-493.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. e Lowe, A. (1991), *Management Research*. Bristol: Sage Publications.

Edwards, G. (2011), "Concepts of community: A framework for contextualizing distributed leadership", *International Journal of Management Reviews*, Volume 13, pp. 301-312.

Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal (2012), http://www.fcmpportugal.com/ResourcesUser/Data/Regulamentos/REGULAMENTO_PARQUES.pdf, acedido em 12 fevereiro 2012.

Fernandes, F. S. (2009), *O Homem Sonae - A gestão segundo Belmiro de Azevedo*. 3ª Edição ed. Alfragide: Academia do Livro.

Gardner, H. (2011), *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.

Goffe, R. e Jones, G. (2006), *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader*, United States: Harvard Business Review Press.

Gonçalves, H. S. e Mota, C. (2011), "Liderança Situacional em gestão de projetos: Uma revisão da literatura", *Produção*, Volume 21(3), pp. 404-416.

Gottfried, A. E. et al (2011), "Motivational Roots of Leadership: A Longitudinal Study from Childhood through Adulthood", *The Leadership Quarterly*, Volume 22, pp. 510-519.

Grint, K. (2000), *The arts of leadership*. Oxford: Oxford University Press.

Gronn, P., 2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *The Leadership Quarterly*, Volume 13, pp. 423-451.

Gronn, P. (2005), "Questions about Autobiographical Leadership", *Leadership*, Volume 1 (4), pp. 481-490.

Hatch, M., Koster, M. e Kozminski, A. (2005), *The three faces of leadership: Manager, Artist, Priest*, U.K.: Blackwell Publishing.

Heifetz, R. A. e Linsky, M. (2002), *Liderança no fio da navalha: Sobrevivendo e vivendo os perigos do comando dos negócios*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Hersey, P. e Blanchard, K.H. (1988), *Management of organizational behavior* 5th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. e Kosalka, T. (2009), "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm", *The Leadership Quarterly*, Volume 20, pp. 855-875.

Kärreman, D., Alvesson, M. e Wenglén, R. (2006), "The charismatization of routines: Management of meaning and standization in an educational organization". *Scandinavian Journal of Management*, Volume 22, pp. 330-351.

Klein, K. J. e House, R. J. (1995), "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis", *Leadership Quarterly*, Volume 6(2), pp. 183-198.

Koivunen, N. e Wennes, G. (2011), "Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors", *Leadership*, Volume 7(1), pp. 51-71.

Kouzes, J. e Posner, B. (2007), *The leadership challenge*, 4th edition ed. San Francisco: Jossey Bass.

Ladkin, D. (2006), "The enchantment of the charismatic leader: Charisma reconsidered as aesthetic encounter", *Leadership*, Volume 2(2), pp. 165-179.

Ladkin, D. (2010), *Rethinking Leadership: A new look at old leadership questions*. U.K.: Edward Elgar.

Ladkin, D. e Taylor, S. S. (2010), "Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership". *The Leadership Quarterly*, Volume 21, pp. 64-74.

Lusa, (2010), Ser líder segundo Belmiro de Azevedo, *Diário de Notícias*, 22 Outubro.

Magalhães Pinto (2001), *Belmiro: História de uma vida*. Lisboa: Âncora Editora.

Morgan, G. (2006), *Images of organization: Updated edition of the international bestseller*, Toronto: Sage Publications, Inc. .

Murphy, S. E. e Ensher, E. A. (2008), "A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors", *The Leadership Quarterly*, Volume 19, pp. 335-352.

Neutzling, D. M. e Pedrozo, E. A. (2009), "Reinterpretação da Destruição Criadora de Schumpeter pela Ótica da Complexidade, Estruturas Dissipativas e Rizoma", *Inter Science Place - Revista Científica Internacional*, Março. Volume 6.

Northouse, P. (2007), *Leadership: Theory and Practice*. s.l.:Sage.

Parry, K. (2008), "The thing about metaphors and leadership", *International Leadership Journal*, Volume 1(1), pp. 6-23.

Porter, L. W., Lawler, E. e Hackman, R. (1999), "Social influences on work effectiveness: Behavior in organizations", In: C. L. Cooper, ed. *Classics in management thought*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 416-449.

Ribeiro, G. (2000), "Recursos Estilísticos", http://esjmlima.prof2000.pt/figuras_estilo/figuras_estilo.html, acedido em 18 março 2012.

Seters, D. A. V. e Field, R. H. (1990), "The evolution of leadership theory". *Journal of Organizational Change Management*, Volume 3(3), pp. 29-45.

Shamir, B. (2005), "Leader's Life Stories Are Social Reality: A Rejoinder of Gronn", *Leadership*, Volume 1(4), pp. 491-500.

Sharma, A. e Grant, D. (2011), "Narrative, drama and charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs", *Leadership*, Volume 7(1), pp. 3-26.

Sims, D. (2010), "Looking for the key to leadership under the lamp post", *European Management Journal*, 28, pp. 253-259.

Thorpe, R., Gold, J. e Lawler, J. (2011), "Locating distributed leadership", *International Journal of Management Reviews*, Volume 13, pp. 239-250.

Tourish, D. e Vatcha, N. (2005), "Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse", *Leadership*, Volume 1(4), pp. 455-480.

Wood, M. (2005), "The fallacy of misplaced leadership", *Journal of Management Studies*, 42:6, pp. 1101-1121.

Woodward, J. B. e Funk, C. (2010), "Developing the artist-leader", *Leadership*, Volume 6(3), pp. 295-309.

Zúquete, J. P. (2011), "The flight of the eagle: The charismatic leadership of Sá Carneiro in Portugal's transition to democracy", *The Leadership Quarterly*, Volume 22, pp. 295-306.

Anexos

Entrevista a Belmiro de Azevedo em 7 de Fevereiro de 2012

Esta entrevista tem por objetivo complementar a recolha de dados para a dissertação da tese de mestrado no âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, na Faculdade de Economia do Porto. A entrevista centrar-se-á nos momentos e fases marcantes da formação do carácter e personalidade do Eng.º Belmiro de Azevedo. Concretamente pretendemos saber mais sobre os anos formativos que medeiam entre a sua vinda para o Porto, após a escola primária, e a sua ascensão a diretor-geral, ou seja, dos 10 anos até aos 27 anos.

Pergunta: Qual a importância atribui a esta fase da sua vida face àquilo que veio a ser enquanto empresário?

Resposta: Bom, por volta dos dez anos fui qualquer coisa que estará claro noutras ocasiões mas, eu comecei mal o meu percurso de estudante aos sete anos. Primeiro, já tinha quase oito, naquela altura não se podia entrar na escola primária sem ter feito sete anos antes, de modo que entrei para a escola primária com sete anos e meio. Depois, o primeiro professor primário, de facto era dos professores primários que diferentemente do meu segundo professor primário, que foi excelente e muito importante na minha vida. O primeiro foi negativo, era caçador, gastava mais tempo na caça do que na escola, e perdi um ano. O meu segundo professor, Carlos da Silva Andrade, era delegado escolar, fez uma coisa, que para ele é quase impossível perceber porque é que ele fez aquilo, porque era ilegal, depois fiz quatro anos em três. E, portanto, acabei por recuperar o ano, que perdi. Não tenho a mínima ideia do que é que ele fez lá nos livros, o que é que validou. Não sei o que é se passou!?! A razão por que eu digo que ele foi muito importante na minha vida é porque ele tinha muita consideração na minha capacidade de aprender depressa, estudava pouco, mas percebia tudo, sempre fui relativamente rápido e foi ele que intimou os meus pais: “ele não pode ficar no Marco, tem de sair!” e depois começou a perguntar se teria familiares ou não tinha. E no meio dos familiares descobriu-se um tio que era professor de matemática no Alexandre Herculano e depois eu vim para casa dele, ele lá reconheceu as ligações de família e vivi

algum tempo em casa dele, e depois passado algum tempo ele afastou-se, não me recordo muito bem porquê. Depois fiquei até ao sétimo ano, acho eu, no Alexandre Herculano, a viver em casa de um barbeiro, que viva muito pertinho, na Rua do Bonfim, não era na Rua do Bonfim, era no Largo que cruzava com a igreja do Bonfim, em que passava o elétrico. Recordo-me que passava o elétrico a trepar por ali acima, fazia um barulho e acordava-me às quatro ou cinco da manhã, era o primeiro elétrico a subir e era o meu despertador. Foi a partir do quinto ano que comecei a dar explicações, eu vim para cá (Porto) e foi quando eu mudei para casa desse meu familiar e tive de começar a dar explicações, tinha de ganhar e ganhava o suficiente. Havia um dia por semana que eu dava onze a doze horas de explicação, era à quarta-feira, era o dia da Mocidade Portuguesa, inventei lá uma coisa, que era o xadrez. O xadrez era uma alternativa para bater a pala na Mocidade Portuguesa. E a partir daí, no sétimo ano, recebi a primeira, acho que foi a primeira, porque já andaram a investigar, salvo erro em 1956 foi a primeira vez que a Gulbenkian deu bolsas, e portanto eu fui autoportante, autoportante em termos de aguentar com as despesas totais, de pagar rendas, propinas e livros e acabei sempre por ser uma pessoa bastante independente. Essa parte inicial, o grande evento, se quisermos, foi a tremenda importância que teve esse meu professor primário Carlos da Silva Andrade, recuperei um ano, entrei, dispensei, fui muito bom aluno no liceu. Tive um outro colega quando fizemos o sétimo ano, fomos os dois os melhores alunos do liceu.

Pergunta: Podemos dizer que esse episódio é que releva como mais marcante nesse período?

Resposta: Sim, porque determinou muito o que eu vim a ser na vida.

Pergunta: Na sua vinda para o Porto, que memórias é que tem dessa experiência?

Resposta: Uma das coisas que retenho bem é porque eu quando eu vim para cá, com os tais dez anos fui acampar dentro do que é hoje o Hospital de Santos Silva, era o Hospital D. Manuel II, o meu padrinho, Belmiro, era fiscal de obras e o que havia era o rés-chão e um primeiro andar e a gente acampava lá por baixo sem condições nenhuma. E, naquela altura, acabou as obras no hospital. Mais tarde aconteceu a mesma coisa, no observatório da Serra do Pilar, depois acabou no hospital e foi para

fiscal de obras no observatório, onde eu também acampeei e onde eu o vi morrer. Então, nesse período eu tive de vir a pé, pois não havia outra maneira, e tinha um medo horrível, porque eu gostava muito de desporto, para chegar ao Alexandre Herculano para jogar um bocado a bola, eu saía às cinco e pouco da manhã e era escuro como breu. E, no inverno, ia a correr porque não havia ninguém, e eu tinha um medo, pelava-me por passar por ali, mas não havia volta a dar, a maior parte das vezes andava para baixo e para cima, sozinho àquela hora, sobretudo de manhã. Vinha a apanhar o elétrico a Santo Ovídio, saía na Batalha e depois ainda tinha de fazer a pé da Batalha até ao Alexandre Herculano. Esse percurso demorava para aí uma hora e depois jogava uma hora lá a bolada, para ir para as aulas às oito. As aulas, naquela altura, começavam às oito da manhã. Portanto, esse período correspondeu a um período de formação, que eu fiz com uma perna às costas e até sobrava-me muito tempo para fazer muitas outras coisas, nomeadamente o desporto. E, durante esse período, também conheci alguns professores que acabaram por ser determinantes na minha vida, por outras razões também. Essa pessoa, que me recolheu, também foi meu professor de matemática. Eu fiz o liceu, acho que havia dois alunos, mas acho que fui só eu que dispensei às cadeiras todas nessa altura, passo o elogio. Eu dispensei às cadeiras todas. Mas, era um bocado brincalhão, depois fiz umas coisas que não se devem fazer, e até fiz com um conterrâneo meu, coitado, estava à rasca para fazer um ponto, eu mudei de carteira com ele e fiz o meu ponto e o dele, e fui apanhado pelo professor. Era o professor Sílvio, salvo o erro, Sílvio Gomes, era professor de biologia. E ele era muito meu amigo, conhecia-me bem, não me deu um puxão de orelhas, mas deu-me um puxão de orelhas verbal, disse-me que ia fazer queixa de mim, mas para o rapaz servi, ele também passou e com boa nota, e tive de fazer aquilo à pressa.

Aí, comecei a jogar desporto já federado, sobretudo andebol, mais tarde futebol, também fui sempre muito dependente do desporto. Fiz muitos amigos, andei ao murro com um colega, um deles ficou conhecido porque foi diretor nacional dos desportos.

Pergunta: Falou no seu professor primário, esse gosto que tem pela aprendizagem, pelo aprender e conhecer as coisas, deve-se a essa figura?

Resposta: Essas coisas há sempre, como é verdade uma componente genética, uma sede de curiosidade. Por acaso, os meus descendentes, alguns deles são mais peritos

nisso, na fase anterior aos dez anos. Mas as crianças são tremendamente curiosas até aos cinco/seis anos, fazem perguntas que os adultos não sabem fazer. A inocência com que fazem perguntas penetrantes é impressionante! Portanto, eu fui sempre muito curioso, eu passo a vida a dizer, não se pode ser inovador, sem ser curioso.

Pergunta: Também na sua relação com o seu padrinho, Sr. Belmiro da Mota, a figura desse homem que de alguma forma era pouco convencional para o seu tempo, teve algum impacto na sua formação enquanto pessoa?

Resposta: Teve muito, nos vários sentidos. Já me chamaram o MRPP dos engenheiros numa campanha eleitoral dentro da Ordem dos Engenheiros. Ele era da carbonária, o desporto dele era deitar pontes abaixo, era o representante do Afonso Costa, anticlerical. Ele era um ser humano extraordinário, ele lia muito, ele, por exemplo, recordo-me disso, ele não acreditava em Cristo, como chefe de uma igreja, mas aceitava que Cristo era e tinha sido um dos grandes filósofos que ele gostava muito de ler, portanto, ele sabia distinguir as coisas. Ele alojou-me, ganhava um saláriozeco baixo e eu vivia só com ele. Inicialmente, ele vivia com uma companheira, que nessa altura era raro, mas ele de acordo com a filosofia dele não tinha de casar, e portanto não casou. Ela morreu mais cedo, e nos últimos anos só vivi eu com ele, numa casinha que ainda lá está, que era a casinha do guarda já no Observatório meteorológico. E, portanto, devia ter treze ou catorze anos, acho que isso está no livro essa data, e num dia fui confrontado com um estrondo, ele estava num quarto e eu dormia no quarto ao lado e senti um estrondo muito forte, ele deve ter tido um enfarte violentíssimo que o rebentou praticamente todo. Foi a primeira pessoa que eu vi morrer.

Pergunta: Também falou-nos no desporto que fez parte da sua vida, essa noção de coletivo, como é que considera a atividade desportiva contribuiu para a sua definição enquanto líder?

Resposta: Em muito, uma frase que eu digo é que o desporto é um local de combate, nomeadamente o desporto que eu fiz, mas é também um local de amizade. É um local em que as pessoas independentemente do resultado, no domingo seguinte estão novamente preparadas para ganhar ou evitar perder e isso obriga a um equilíbrio de posições e uma dinamização. Nada aconteceu mal para sempre. E, perder um jogo, não

significa perder a vida, muito menos, nem perder um campeonato, é apenas um percalço. E os percalços são necessários para formar a consciência, a resistência e ganhar jogo de cintura, ser muitas vezes maleável, mas sem ser virar homem de borracha e mantendo a alçadura em seu devido sítio. Se vir um bom jogador de basquetebol ou de andebol ou de futebol, mesmo, verifica como é que o mesmo indivíduo anda direitinho, de repente faz uns dribles, torce-se todo, mas continua direito logo a seguir.

Pergunta: Na época do liceu, quais os temas que lhe despertavam mais a sua atenção e a sua curiosidade?

Resposta: É curioso, nessa altura foquei-me muito mais na parte de ciências, hoje leio muito mais da parte, digamos, genericamente artes, os livros que leio hoje são mais ligados com psicologia, filosofia, porque eu a partir de uma certa fase da vida, se ler os documentos Sonae hoje, permanentemente falam de valores, ética, estética isso é o cimento do que é uma empresa, não é a riqueza, não é a capacidade de fazer fábricas, o que mantém um Grupo unido são os valores que defende, anticorrupção, etc., etc., etc. E à medida que a gente sobe na responsabilidade de ter uma empresa, mais importante são esses valores, pela positiva, deve ser assim, e pela negativa, porque com os conhecimentos técnicos é impossível. Com a renovação que há de conhecimento, eu digo isso frequentemente é impossível acompanhar, disputando primazias com as pessoas mais novas do que eu. As pessoas na Sonae, as primeiras mil pessoas da Sonae se calhar, sabem mais do que eu da maior parte das coisas e não pode ser de outra maneira, e, portanto, a gente vai-se adaptando a essa situação. E, indo para área das artes, como não há verdades definitivas, nunca se diz asneiras também, nas ciências é mais complicado.

Pergunta: Então, o porquê da escolha de engenharia química?

Resposta: Qualquer engenharia me servia, porque pela tal curiosidade que sempre tive, por ser um engehoca antes de ser um engenheiro, acabei por optar por engenharia porque, nesse período, em 56, quando eu fui para a universidade estava-se a entrar no período da petroquímica em Portugal, foi o período logo a seguir ao início do *baby boom* e das grandes obras, SACOR, refinarias etc. e tinha muito emprego, emprego bem

pago, mas tinha outra característica relativamente aos outros cursos de engenharia, os outros cursos eram todos muito focados, muito técnicos, um engenheiro mecânico tinha disciplinas tradicionais e era aquilo e não era de outro modo havia alguns cursos em extinção, por exemplo, engenharia de minas, nós já não tínhamos minas nessa altura e curiosamente havia mais professores do que alunos, haviam uns cinco ou seis professores e haviam dois alunos, era uma espécie em extinção e acabou mais tarde por unir-se no curso de geologia e minas, salvo erro é assim que se chama. Portanto, o curso de engenharia química era o curso que permitia ter uma leitura prática muito mais abrangente porque além de projetar, além de conduzir operações, permitia efetivamente criar produtos. E eram os engenheiros químicos que tinham não só de saber todos os processos químicos mas eles próprios tinham de desenhar um projeto que levasse à descoberta de um produto e à colocação desse produto no mercado. Por isso, os engenheiros químicos em Portugal, por exemplo, ocuparam os lugares de gestão e políticos em Portugal, durante muito tempo. Quando, o Eurico de Melo estava no governo, fui assistente (Faculdade de Engenharia do Porto) lá e ele também foi, fui colega dele como assistente nessa altura. Havia nesse governo, que foi o governo de Sá Carneiro, penso que sessenta por cento eram engenheiros químicos porque eram pessoas mais em contacto com as vidas reais. Por exemplo, um engenheiro eletrotécnico faz projeto, mete lâmpadas aqui e acolá, o engenheiro civil igual, faz projeto, eram muito focados em cima daquilo e nessa altura apenas engenharia química tinha algumas cadeiras que já fazia a ligação à economia e muito ligeiramente a finanças. E, um aparte recorde-me nessa altura que fiz um teste e mais uma vez a minha curiosidade, perguntei a um aluno de economia, o que é que significava inovação e perguntei a um aluno de engenharia, a um, não, foi a vários, foi uma brincadeira que fiz, e perguntei o que significava obrigações. Foi, um desastre, olhe, sabe o que eram obrigações naquela altura? Refiro-me a isso a propósito do curso de economia, não tinha nada a ver com que era agora, que é um produto financeiro, obrigações para fazer o quê? Castigos! Aquilo era uma ignorância total. Economia, coisa que ainda não está resolvida, economia e engenharia, pura e simplesmente não sabiam conversar e isso durou muito tempo.

Pergunta: Na entrada na Sonae, no seu contacto com a vida profissional, que experiências releva em que o seu espírito de liderança se tenha destacado?

Resposta: Olhe, eu apliquei praticamente no primeiro dia o princípio de Schumpeter, esta empresa estava falida, eu era um jovem engenheiro que tinha trabalhado quase dois anos, naquilo que ainda hoje é, o nome existe ainda, a Efanor que era uma empresa têxtil, onde está agora um colégio, etc. etc. e aí fui lançado aos bichos porque eu comecei a trabalhar lá, ainda estava no sexto ano, o curso tinha seis anos nessa altura. E mal me formei, eu fiz as cadeiras todas em Junho, acho que acabei o curso no dia de S. João. Fiz as cadeiras todas, fiquei livre e em meados de Agosto fui trabalhar a sério, tinha feito seis meses como estagiário quer lá, quer numa coisa chamada Têxteis Nogueira, que era uma fábrica, era a fábrica de sedas Nogueira, que era uma fábrica que estava ali por detrás da igreja de Santa Catarina, onde está agora um *shopping*, a seguir ao nosso *shopping*, a gente atravessava para a Rua da Alegria. Nessa altura a Fábrica de Sedas Nogueira fazia tecidos de seda, estamparia de seda, e tive aí dois anos. Depois, nesses dois anos, tenho outro evento, eu verifiquei que a Empresaria Fabril do Norte segundo a minha avaliação iria falir dentro de dois anos. Embora, tive lá dois anos a trabalhar e era aquilo que se poderia chamar o menino bonito do dono, que não era o dono da empresa, era o administrador, o Engenheiro Delgado dos Santos, uma pessoa, uma figura muito parecida com o Salazar e um comportamento muito parecido com este. Um filho do que era verdadeiro dono – o Manuel Pinto de Azevedo – chamava-se Manuel Pinto de Azevedo Júnior foi durante muito tempo, ele não fazia nada, esse era filho de rico, gostava muito de ir ao jornal ao Primeiro de Janeiro e ir almoçar com o Sampaio que era um jornalista, caricaturista àquele restaurante “O Escondidinho”, aparecia à meia hora não sei quê e portanto quem dirigia a fábrica de facto era esse Engenheiro Delgado dos Santos e ele era uma pessoa muito dura, não gostava nada de viajar, e eu fui ter com ele, mas ele era muito determinado com a mão de ferro, ele não era um homem com uma cabeça muito aberta. Tinha muita fama os lençóis, e os lenços da Senhora da Hora que eram de muita alta qualidade, algodão finíssimo, naquela altura todas as noivas não tinham outra coisa que não fosse os lençóis e os lencinhos da Senhora da Hora, mas depois ficou completamente contaminado com o monoproduto. Nessa altura, que era óbvio por duas razões: o algodão que é uma planta que não cresce muito e dá muito trabalho e não há terra para meter muito algodão, o algodão teria de

acabar e já havia sinais evidentes, mais do que sinais; e já havia muitos produtos têxteis a crescer a uma velocidade tremenda. Portanto, qualquer projeção que se fizesse dizia-se sempre que o algodão iria ficar um resíduo. Aquilo era uma empresa muito grande, tinha três mil funcionários, lá só tinha mulheres, há lá uma fotografia que teve exposta no *Norteshopping*. Eu aí precisava de receber o meu bónus que recebi, no dia trinta e um de dezembro e nesse preciso momento, eu não podia deixar de receber o meu bónus, tinha de pagar um frigorífico, estava a pagar um frigorífico a prestações de cem escudos e lá recebi aquilo, vi-me livre de dívida e tinha recebido um convite anterior através de um Professor da Faculdade de Engenharia, recebi vários até na altura, tinha recebido convites do Amorim e de outra empresa metalomecânica de alumínio aqui em frente à Efacec, do outro lado, agora não me recordo o nome dessa empresa, e portanto acabei por aceitar o emprego aqui na Sonae. E, cheguei aqui era uma empresa falida, estava falida, era de Pinto Magalhães, mas estava tecnicamente falida, portanto, os capitais próprios eram negativos estava tecnicamente falida, só não estava falida porque o banco era a casa da moeda e metia moeda que transferia para cá e isto baseava-se, é curioso, numa coisa estranhíssima deve ter sido um vigarista francês um daqueles inventores de meia tigela de Perpignan que tinha descoberto numa pequena prensa muito pequenina a imitar a prensa dos lagares de fazer vinho. A região de Perpignan é uma região de vinho e sobrava muito engaço de uva, e portanto, ele teria concluído que aquilo era lixo não servia para nada e portanto pensou em fazer fibra, como se faz a partir do eucalipto para fazer aglomerado e vendeu a patente a um senhor que era amigo de Pinto Magalhães. E, portanto, quando eu cá cheguei deparei-me com uma fábrica que felizmente tinha duas ou três máquinas, que ainda estão aí, a trabalhar muito bem, a parte mais cara, mas depois aquilo levantou problemas porque aquilo era um bem que não valia nada porque se esqueceram do efeito da procura, que é uma lei fundamental, quando começou a haver procura, o preço disparou por aí a cima, por outro lado, era um material muito fofo, o custo de transporte era caro, esqueceram-se que a logística era importante. Para isso além disso não cabia aqui, e aquilo só colhe, o engaço de uva, em setembro todos os anos, setembro/outubro. Aqui eles adaptaram as máquinas para desfibrar, que era o que havia do setor algodoeiro, para esfarrapar o algodão, as cravadeiras para fazer fibra daquilo, portanto tinha tantos erros seguidos que era uma coisa impressionante e aquilo nunca funcionara praticamente e depois aquilo tinha de ter um ligante, isto é uma resina

que ligasse aquelas partículas depois passava por uma prensa, etc. bom, acontece que a resina adequada para aquilo era uma resina, que tem um nome técnico melamina que é o que faz os laminados que se usam naquela superfície que tem nas mesas de café, aquilo é papel prensado ligado por uma resina, só que essa melamina é em pó, e assim que ela era aplicada, uma vez que é altamente hidróscópica, o que significa que quando se começa a pulverizar passado um bocadinho aquilo já se estava a desfazer-se, por isso praticamente nunca funcionou. Portanto, eu que era um grande entusiasta de Schumpeter preguei-lhe em cima com a destruição criativa e foi tudo para a sucata, eu e o Schumpeter, eu a imagem do Schumpeter refizemos a fábrica toda. Foi para o lixo metade da fábrica, a fábrica inicial toda e depois aproveitamos aquilo que eram as prensas que servia para prensar, a parte de preparação foi toda para o lixo.

Pergunta: Que pilares definiriam a sua liderança, enquanto valores, visão?

Resposta: Eu às vezes usava, usei aqui inicialmente foi dos primeiros acrónimos que inventei, que eu para eu não me esquecer do que devo dizer invento essas habilidades, o BIF, era bom senso, informação e formação eu pus bom senso porque dava-me jeito para BIF, mas de facto a minha atividade inicial aqui, quando eu comecei a destruir essa porcaria toda só tive de usar bom senso. Era evidente há uma coisa que eu digo muitas vezes, as pessoas era um cacarejo a curiosidade não ter sido espreitada, olhavam para as coisas mas não viam olhavam com o sentido visão não olhavam com o cérebro, portanto olhar sem ver significa que as pessoas não dão por ela. E é preciso entender para poder de facto tomar decisões, e portanto, das primeiras coisas que eu fiz só usei o bom senso. Eu informação tinha, informação relativamente fresca tinha acabado de sair há dois anos da faculdade, a formação *on the job* que eu formei-me muito como dirigente-pessoa, e o desporto ajudou-me muito, que também jogava andebol aqui quando já estava reformado do desporto federado eu joguei aqui com os trabalhadores, e a jogar, e não foi vingança, num jogo de andebol eu e um rapaz que estava aí, ainda é vivo, mais novo que eu, não muito, demos a cabeçada um no outro num salto em que batemos de frente ele foi mais em cima eu é tive uma ferida (aponta para a testa) que não se nota porque tive a sorte de apanhar um jovem médico que devia ser filho de alfaiate, levei vinte e dois pontos aqui e ele ficou com uma batata mas eu fiquei logo bom porque aquilo sangrou levei os pontos apanhei o filho do alfaiate ali na Clínica da Boavista e passado

oito/dez dias tirei os pontos, ele é que teve um problema complicado porque foi um traumatismo forte. Bom, portanto, ajuda muito o desporto, porque jogava com eles depois ouve aquelas histórias todas, por isso, quando houve a chamada “greve ao contrário” aqui, foi a primeira greve, primeira e única. Foi uma greve quando nos pós vinte e cinco de abril um dos próximos do novo regime foi nomeado, fizeram uma assembleia fora daqui e então vinham tomar conta. O portão não estava exatamente naquela posição (atual), mas esta é a fábrica inicial, e é aliás o único edifício industrial do arquiteto Octávio Filgueiras, com a dignidade de ter sido feito pelo Diretor da Faculdade de Belas-Artes, naquela altura, chamava-se Escola de Belas-Artes. E então tive de usar, não direi um truque, mas tive de tirar um coelho da cartola e resolvi dizer que me demitia e depois fui acompanhado pelos principais, eram, salvo erro, doze, nós recusamos a trabalhar e fui monitorar o processo em minha casa que naquela altura era uma coisa que existe ali no Amial. Era o nosso *bunker* e os trabalhadores com a exceção de cinco, salvo o erro, suportaram e não deixaram entrar cá ninguém nós fazíamos controlo remoto, aproveitando os truques dos comunistas. Porque era preciso continuar a pagar aos trabalhadores pois eles viviam daquilo, nós não recebíamos mas eles recebiam – como é que isso se fazia? Os clientes pagavam *cash*, e nós com esse *cash* comprávamos matéria-prima e pagávamos aos trabalhadores mas fazíamos uma greve que não era qualificada como greve porque eram interrupções intermédias. A prensa se não recebesse produto não trabalhava porque parava uma máquina ali detrás que tinha de impregnar papel, por exemplo, portanto aquilo andava ao nosso ritmo para trazer o material necessário para pagar salários e durou quatro meses a greve, aquilo começou no fim de fevereiro e acabou no fim de julho eu tinha vinte e tal anos e coeficiente de maluqueira ainda era elevado.

Pergunta: Há alguém que aprecie como líder?

Resposta: Muitos, mas geralmente aqueles que cito sistematicamente em três áreas: na política devido aquele feitio desprendido que é o Churchill, na componente mais espiritual é o Mahatma Gandhi e depois o Luther King pela luta pelos direitos. Há muitos outros mas cada qual tem as suas próprias escolhas que também corresponde provavelmente às figuras que eu desde início vi com mais intensidade, que acompanhei também, portanto, segui diretamente. Há outras figuras, na zona militar provavelmente

por razões diferentes é impossível não esquecer uma pessoa como Charles de Gaulle que aguentou com uma enorme coragem a França porque senão hoje estaríamos todos a falar russo ou alemão ou uma coisa assim. Na área da ciência também, personalidades extraordinárias, mas há muitas. Mais recentemente é quase impossível escolher heróis porque há tanta gente a fazer descobertas tão importantes que é impossível singularizar e cada vez mais não há uma pessoa são grupos de pessoas porque é mais sistémica a investigação. Hoje já não há nenhuma maçã a bater na cabeça de nenhum Newton.

Pergunta: Se pudesse definir numa frase o Engenheiro Belmiro de Azevedo e o homem enquanto líder que frase seria essa?

Resposta: Eu vejo-me como criador de líderes melhor que eu. E já está provado. Há dez líderes muito conhecidos aqui em Portugal todos *spin-offs* da Sonae, uns com maior notoriedade, como é o caso do Moreira da Silva, Pinto de Sousa, Romão de Sousa. Essas dez empresas neste momento faturam em conjunto mil milhões, todos *alumni*. Ainda hoje, mais do que dar uma hipótese, todos eles tiveram um início de carreira em que individualmente ou através de empresas, de compensações foi aquilo que se chama – eles cresceram, hoje são empresas muito grandes, eles cresceram sem exceção com aquilo que se chama o pelo do cão, como se costuma dizer. É infinito, digamos a multiplicação, porque eles partiram do zero, completamente, capitais próprios, não direi negativos, eles entraram muitas vezes com dívida também, e sempre quando era preciso mais dinheiro ficavam a pagar uns anos etc., três/quatro anos era o normal. Suponho que em nenhum caso houve uma venda direta, partindo do princípio que eles tinham de pagar alguma coisa, portanto tinham de assumir algum risco. Isso é um primeiro teste. A pessoa que não assume riscos profissional ou até pessoal, também não serve para liderar.